بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة أم القرى
كلية التربية بمكة المكرمة
الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية والتخطيط
نموذج رقم (٨)

إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد إجراء التعديلات

الاسم رباعي: نهلة محمد ناشي الجابري الحربي **القسم:** الإدارة التربوية والتخطيط

الدرجة العلمية: ماجستير **التخصص:** إدارة تربوية وتخطيط

عنوان الأطروحة: أثر ضغوط العمل على مستوى العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة.

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.. وبعد...

فبناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عاليه والتي تمت مناقشتها بتاريخ ١٤٢٨/٦/٩هـ وحيث قد تم عمل اللازم.. فإن اللجنة توصي بإجازة الأطروحة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة أعلاه بتقدير: ممتـــاز .. والله الموفق،،،

أعضاء اللجنة

المشرف	مناقش	مناقش
د. محمد بن محمد حسن رسمي	د. محمد بن عايد الدوسري	د. جواهر بنت أحمد قناديلي
التوقيع:	التوقيع:	التوقيع:

يعتمد:
رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط
د. محمد بن معيض الوذناني

* يوضع هذا النموذج أمام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الأطروحة في كل نسخة

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية – مكة المكرمة
الإدارة التربوية والتخطيط



أثر ضغوط العمل على مستوى العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة

إعداد الطالبة
نهلة بنت محمد ناشي الجابري الحربي

إشراف سعادة الدكتور
محمد محمد حسن رسمي

الفصل الدراسي الثاني
١٤٢٧/ ١٤٢٨هـ

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

قال تعالى:

بسم الله الرحمن الرحيم

"فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ
لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي
الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ" .

سورة آل عمران

آية ١٥٩

ملخص الدراسة

أثر ضغوط العمل على مستوى العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة

اسم الدارسة: لة بنت محمد ناشي الجابري الحربي

الدرجة العلمية: ماجستير

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل على مستوى العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة.

وقد جاءت أسئلة الدراسة على النحو التالي: ما مستوى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بـ (التعاون – التنمية المهنية – المرونة – الاحترام – الإدراكات – الحقوق – الصدق – العدالة – الإصلاح – الروح المعنوية – الثقة بالنفس – القدوة الحسنة)؟

1. **ما مدى تأثير عناصر الضغط (الضغوط الشخصية – الضغوط الوظيفية – الضغوط التنظيمية)على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي؟.**
2. **ما درجة الأثر السلبي لعناصر الضغط (الضغوط الشخصية – الضغوط الوظيفية – الضغوط التنظيمية)على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي؟**
3. **ما أثر ضغوط العمل على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي؟**
4. **هل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول أثر ضغوط العمل على مستوى العلاقات الإنسانية تعزى إلى متغيرات الدراسة (الدرجة العلمية – سنوات الخبرة – الدورات التدريبية)؟**

وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي مجتمع الدراسة الذي شمل جميع المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة واللاتي بلغ عددهن ٢٨٧.
وقد استخدمت الدارسة الاستبانة والتي تم التأكد من ثبا ا بواسطة طريقة ألفا كرونباخ وطريقة الاتساق الداخلي.
وكان من أهم النتائج المتوصل إليها:
١- جاءت نتيجة استجابات أفراد مجتمع الدراسة بصيغة غالبا على معظم عبارات الأداة مما يؤكد ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات والتي تتعلق بـ (التعاون – التنمية المهنية – المرونة – الاحترام – الإدراكات – الحقوق – الصدق – العدالة – الإصلاح – الروح المعنوية – الثقة بالنفس – القدوة الحسنة.
٢- أسفرت نتائج تحليل الأداة عن وجود ضغوط شخصية تقع على كاهل أفراد مجتمع الدراسة لكنها لا تؤثر دائما على مستوى العلاقات الإنسانية بينهن.
كما أسفرت عن ضغوط شخصية تقع على كاهل أفراد مجتمع الدراسة لكنها لا تؤثر دائما على مستوى العلاقات الإنسانية بينهن.
٣- جاءت نتائج تحليل الأداة لتؤكد على أن لضغوط العمل الشخصية والوظيفية والتنظيمية أثرا سلبيا بدرجة كبيرة على العلاقات الإنسانية بين أفراد مجتمع الدراسة.
٤- جاءت نتائج تحليل الأداة لتؤكد على أن لضغوط العمل الشخصية والوظيفية والتنظيمية أثرا إيجابيا بدرجة كبيرة أيضا على العلاقات الإنسانية بين أفراد مجتمع الدراسة.
٥- أشارت نتائج الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مستوى العلاقات الإنسانية السائدة تبعا لمتغير الدرجة العلمية لصالح فئة الماجستير.كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابا م حول درجة الضغوط الشخصية والوظيفية والتنظيمية وأثرها على العلاقات الإنسانية بينهن. وأشارت النتائج إلى أن الفروق كانت بين فئتي (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) و (من ١٥ - أقل من ٢٠ سنة) لصالح فئة من (٥ - أقل من ١٠سنة)، وكذلك كانت الفروق بين فئتي (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) و (من ٢٠ سنة فأكثر) لصالح فئة (٥ - أقل من ١٠سنة).كما توجد فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير الدورات التدريبية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة بدرجات متفاوتة.
وتم التوصل إلى عدد من التوصيات أبرزها:

١- **فتح باب الابتعاث لدراسة الدكتوراه في التربية للمشرفات التربويات وذلك بما يتفق ومستجدات العصر وما يخدم العملية التعليمية في المملكة.**
٢- **تنظيم لقاءات وأنشطة خارج أوقات الدوام الرسمية تساهم بمضامينها في تعزيز العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية للمشرفات التربويات.**
٣- **تكثيف الدورات التدريبية التي تدور حول طرق التعامل مع ضغوط العمل المختلفة.**
٤- **تخفيض نصاب المشرفة التربوية من المعلمات اللاتي تشرف عليهن وذلك بزيادة عدد المشرفات في نفس القسم. ذلك أن المشرفة التربوية مسؤولة عن أعمال أخرى بجانب زيارا ا الصفية.**
٥- **تخفيض الأعمال الإدارية والمهام التربوية المسندة للمشرفة وذلك لإعطائها فرصة المتابعة الجيدة، وبناء علاقات طيبة ناتجة من الراحة النفسية في عملها الإشرافي.**
٦- **وضع دليل مبسط ومقنن للعمل الإشرافي بما يتواكب مع التعاميم الجديدة التي تصدر يوميا عن الوزارة.**

Abstract

The Impact of work Pressures on human relations among female educational supervisors of Makkah Educational Supervision Department

The study aims at knowing the impact of work pressures on human relations among female educational supervisors of Makkah Educational Supervision Department.

The questionnaires are as follows: What is the level of human relations prevailing in the work milieu of female educational supervisors at the Department of Educational Supervision concerning (cooperation, professional development, flexibility, respect, awareness, rights, credibility, fairness, reform, morale, self-confidence, exemplar pattern)

١. What is the impact of pressure elements (personal pressures, job pressures, regulation pressures) on human relations among female educational supervisors at the Educational Supervision Department?
٢. What is the negative impact of pressure elements (personal pressures, job pressures, regulation pressures) on human relations among female educational supervisors at the Educational Supervision Department?
٣. What is the impact of work pressures on human relations among female educational supervisors at the Educational Supervision Department?
٤. Are there differences of statistical significance among the averages of responses of study population consisted of female educational supervisors at the Educational Supervision Department over the impact of work pressures on the level of human relations being attributed to study variances (academic degree, years of experience, training courses)?

The analytical descriptive method has been adopted for study population which includes all females educational supervisors at Makkah Educational Supervision Department totaled as ٢٨٧ subjects. The researcher uses the questionnaire which is ensured to be stable by way of Alfa Cronbach Method and Internal Consistency Method.

The most important results:

١. The result of responses of study population is mostly positive for almost all instrument expressions the matter that assures high level of human relations among female educational supervisors concerning (cooperation, professional development, flexibility, respect, awareness, rights, credibility, fairness, reform, morale, self-confidence, exemplar pattern).
٢. Result analysis of the instrument showed personal pressures on study population but not always affects the level of human relations among them as well as it showed personal pressures on study population which affects the level of human relations among them.
٣. Result analysis of the instrument showed that work pressures, personal pressures and regulation pressures have high negative impact on human relations among study population
٤. Result analysis of the instrument showed that work pressures, personal pressures and regulation pressures have high positive impact on human relations among study population too.
٥. There are differences of statistical significance in the responses of female educational supervisors at the Educational Supervision Department over the level of human relations prevailing according to the academic degree in favor of Master degree holders. Also, there are differences of statistical significance in the responses of female educational supervisors over the extent of personal, job and regulation pressures and its impact on human relations among them. Results showed that differences were between categories of (٥- to less than ١٠ years experience) and (١٥- to less than ٢٠ years) in favor of a category of (٥- to less than ١٠ years)and also there are differences between the two categories of (٥-to less than ١٠ years) and (٢٠ years and more) in favor of the category of (٥- to less than ١٠ years). There are also, differences of statistical significance attributed to the variance of training courses among the responses of study population of variable degrees.

The recommendations are as follows:

١. To provide scholarships for doing Ph.D. by female educational supervisors according to the current requirements to serve the educational process in the Kingdom.
٢. To organize discussions and activities at leisure time to contribute in reinforcing human relations and uplifting morale of female educational supervisors.
٣. To organize extensive training courses on dealing with work different pressures.
٤. To reduce the number of teachers supervised over by increasing the number of supervisors in the same specialty, as the supervisor is also responsible for other jobs besides her academic supervision.
٥. To reduce management and educational tasks assigned to supervisor to properly follow up her work and to build up good relations in supervision in a comfortable way.
٦. Preparing a simple manual for supervision work which copes with new circulars issued by the Ministry of Education.

الإهداء

يعنينا كثيرًا أن نقدمَ جهُدنا لمن نُحب

عِرفانًا . . ولاءً . . أو حتى شهادةَ حب . .

وأعلنها على ورَيقاتي . .

والديّ . .

ما جهدي بين أيديكما إلا

بعضٌ من انتماء !

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

على هذه الوريقات.. تترجم لكم حروفي عِرفانًا بلا آخر
وبين الكلمة والكلمة.. شكرٌ.. ودعوة
يتثنى الودُ ليشكر كلَّ يدٍ أعانتني.. كل قلمٍ وجهني.. وكل راقٍ علّمني
في قسم الإدارة التربوية والتخطيط.. عرفتُ قِممًا لا يتيح الزمان للشخص فرصة التعامل معها إلا لذي حظٍ وفير
وقد وفقني المولى.. وكنتُ منهم
أشكر كل دكتور.. ودكتورة منحاني معرفةً
ولو قسا.. فكانَ الأبلغ أثرًا!
والديَّ.. ولستُ أحبذُ أن أقدم أحدهما على الآخر.. ولو لفظًا!
لستُ أشكركما.. لأن الوالدَ لا يُشكر.. بل يُبر..
هنا دعوة.. أن يديم الله عليكما الصحة.. ويرزقكما الرضا.. والتوفيق.. وراحة البال (كما أحب أن أدعو لكما دومًا)!
وليد.. ذاك الأثيرُ بخاطري.. زوجي الذي ألهبَ الحماسَ فيّ بتشجيعه.. بترهيبه.. وترغيبه!
رُزقتَ بسمة لا تنجلي.. وعُمرًا في طاعة الرحمن مديدًا!
أشكر كل من ساعدني.. ومنحني وقتًا.. دعوةً.. أو حتى ابتسامة تشجيع
د/ رسمي..
بكلماتك المشجعة.. بمتابعتك المستمرة.. بملاحظاتِك المستفيضة..
كُنتَ الأرقى في كل شيء.. أشكرك
د/ الدوسري
لكَ من الأثر أطيبه.. ومن السجايا أفضلها.. أشكر لك صبرك على قراءتي.. وحلولكَ الطيب محفلي..
د/ جواهر..
ويـــــا لها.. من جواهر!
وتسألُ عني بحنانٍ يكفي الدنيا وأكثر.. وتشجعني.. وتطمئنني..
وتمنحني بياضًا من قلبٍ لم آلف منه إلا نقاءَ المطر!
جوزيتِ خيرًا يا غالية..
د/ منى الأسمر
تتبعتِ خطونا بدقة.. وصححتِ اعوجاجاتٍ سلبت منا الجمال.. ومازلتِ.. يا رائعة
على عِلمٍ.. وبصيرة.. تهبينَ بلا كلل
أشكرك!
أخواتي الغاليات.. زميلات دراستي.. شكرًا لعونٍ قدمتموه..

أعتذر عن تقصيرٍ شابَ كلماتي..
دعوة لكل من ساعدني بأن يرزقه حُبه.. وطاعته.. وبسمة لا تغيب.

قائمة المحتويات

تابع قائمة المحتويات

تابع قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الفصل الأول

المدخل إلى الدراسة

ويتضمن هذا الفصل:

أولا: مقدمة
ثانيا: مشكلة الدراسة
ثالثا: أسئلة الدراسة
رابعا: أهداف الدراسة
خامسا: أهمية الدراسة
سادسا: حدود الدراسة
سابعا: مصطلحات الدراسة

المقدمة:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على الهادي البشير والسراج المنير. وبعد:

تعتبر تربية الأجيال من الأمور المهمة في حياة الأمم والشعوب، وهي تشغل بال المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء. ويأتي هذا الاهتمام من كون النظام التعليمي هو أداة تحقيق الكفاية الاجتماعية، ومقصد الساسة والمفكرين في ترجمة رؤاهم وتجسيدها من خلال تطوير كفايات الأفراد، وشحذ قدراتهم واستثارة جوانب الإبداع لديهم.

ويعتبر النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية أحد أهم ركائز التنمية الأساسية الذي أولته الدولة عناية فائقة واهتماماً كبيراً. فعملت على تسخير كافة الإمكانات – البشرية والمادية - من أجل تحقيق الغايات الأساسية للتربية (الغامدي، ١٤٢٥هـ). وقد مر هذا النظام التعليمي بتطور سريع في جميع مجالاته حيث خطى خطوات باهرة تشهد له في كل منها. ومن أهم المجالات التي أثبت فيها النظام التعليمي السعودي قدرته على التطور والتقدم مجال تعليم الفتاة "الذي نال نصيبه من الاهتمام والتطوير حتى بلغ بجميع روافده ما بلغه التعليم بصورة عامة في المملكة العربية السعودية" (سفر، ١٤١٩هـ،ص ١٥).

وترجع نشأة تعليم الفتاة في المملكة العربية السعودية إلى عام ١٣٨٠هـ؛ حيث أنشئت المدارس الحكومية المختلفة، وأخذت بالزيادة الواضحة يوماً بعد يوم. واستمرت التطورات تتوالى في جميع جوانب العملية التربوية، وبذلك زادت أعداد المعلمات والإداريات والفنيات والمستخدمات، وشمل التوسع المقررات الدراسية والوسائل التعليمية (شاهين، ١٤٢٤هـ) وجهاز التوجيه والإشراف التربوي، حيث أدرك القائمون على تعليم البنات أهمية هذا الجهاز وضرورة تطويره بصورة مستمرة (سفر،١٤١٩هـ، ص ١٥). وقد سخرت الدولة أقصى إمكاناتها للرقي بالمكاتب التابعة له، فعينت لها مديرات وطنيات مؤهلات تأهيلاً عالياً، وتم تطوير الإدارات الصغرى إلى إدارة عامة سنة ١٤٠٥هـ لما لها من أهمية في متابعة وتقويم مجمل عناصر العملية التعليمية في مختلف مراحل التعليم. ثم عمدت الوزارة إلى دعم الإدارة العامة للإشراف التربوي بالمختصات والمؤهلات تأهيلاً علمياً وتربوياً ومن ذوات الخبرة في كافة المجالات (دليل العمل في مكاتب التوجيه التربوي، ١٤١٣هـ).

وقد أثبتت المرأة السعودية جدارتها عند تقلد أي من المناصب الإدارية الموكلة إليها (العيدروس، ١٤٢٥هـ) فإن مهمة الإشراف التربوي كانت إحدى المهام التي اضطلعت بها وعملت على الوفاء بمتطلباتها على أكمل وجه. وهي إذ تقلدت هذا المنصب فعملها لا يقتصر

على كونها حلقة اتصال بين الإدارة العليا والإدارة المدرسية، بل يتعدى ذلك إلى تنظيم المواقف التعليمية، وتوفير التسهيلات التعليمية، والعمل على نمو المعلمة مهنياً وثقافياً (السلوم، ١٩٩٦م) ووضع الخطط التعليمية بالإضافة إلى مهام تتعلق بتنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين جميع أطراف العملية التعليمية من معلمات وتلميذات ومديرات ومشرفات تربويات (سفر، ١٤١٩هـ).

وتحتاج المشرفة التربوية لإنجاز المهام الموكلة إليها إلى بيئة عمل مناسبة تساعدها على القيام بما أوكل إليها من أعمال على الشكل المطلوب. تلك البيئة يسودها الاحترام والود والتقدير وشعور كل فرد فيها بمكانته كإنسان محترم يشارك في صنع القرار ويستطيع أن يبدي رأيه ويستشعر مكانته الاجتماعية فيكون هذا الشعور دافعاً له للعطاء (العلوي، ١٤٢٠هـ). وتحول مجموعة من المعوقات دون سيادة تلك الروح المحفزة. فالمشرفة التربوية تقع تحت وطأة عدد من الضغوط من نقص الخدمات التي تساعدها على الإيفاء بالتزاماتها المتعددة، وعدم وجود اهتمام رسمي بدراسة مشكلات المرأة التي تجمع بين العمل ومسؤولياتها الأسرية، هذا بجانب مشكلات عدم تفويض الصلاحيات والسلطات الكافية، ونقص برامج التأهيل والإعداد القيادي، وعدم وضوح الدور ومسؤولياته، وكيفية القيام بالعملية الإشرافية بفعالية، مع كثرة المهام الموكلة لهن وكثرة أعداد المعلمات اللاتي يشرفن عليهن (العيدروس، ١٤٢٥هـ).

ويوضح (الثبيتي، ١٤١٠هـ) أن ذلك قد أدى إلى تدني مستوى أداء بعض المشرفات، وإلى قصور واضح في ممارساتهن الإشرافية. حيث أن لضغوط العمل أثرها على أداء القيادات الإدارية مما يحد من كفاءتها وبالتالي يضعف من قوة مؤسساتها (العتيبي،١٤٢٤هـ، ص٩٥). وقد تتجاوز آثار تلك الضغوط الجانب التنظيمي إلى التأثير على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات. فتؤثر على تفكير المشرفة التربوية وسلوكها وقراراتها، بالإضافة إلى "نشر عدم الثقة بين المشرفات، وظهور الغموض وعدم النظام، عدم التعامل الجيد بينهن، تذبذب المشاعر، التنافر بين المشرفات، عدم استخدام الصراحة في العمل، الإحساس بالإحباط في العمل، وعدم تقدير جهود بعض المشرفات" (صيرفي، ١٤٠٩هـ: ص ص١٠٧-١٠٨).

إن العلاقات الإنسانية هي أحد أهم روافد نجاح أي عمل في أي مؤسسة من مؤسسات المجتمع – التي من أهمها المؤسسات التربوية -، لذلك فإن الحرص على نجاحها يساهم وبشكل ملحوظ في تحقيق التكامل بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة التعليمية بما يحقق التكيف

والتوافق بين الجميع، فهي أداة تعمل لصالح العمل، وهي سلوك يتفق مع مبادئ وقيم وأخلاقيات الجماعة وتنمي أنماط الروابط والاتصالات بين الأفراد في أفضل صورها (الإبراهيم، ٢٠٠٢م).

وقد وجدت العلاقات الإنسانية لها حيزاً لا يستهان به في بطاقة تقـويم الأداء الـوظيفي للمشرفة التربوية (الوكالة المساعدة للإشراف التربوي، ١٤٢٦هـ) بالإضافة إلى كونها عنصـراً مهماً في سير العمل بطريقة سلسلة ومتوازنة، فقد رأت الدارسة أن تسلط الضـوء في دراسـتها الحالية على وجهة نظر المشرفات التربويات في إدارة الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة حول أثر ضغوط العمل على مستوى العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بـإدارة الإشـراف التربوي بمدينة مكة المكرمة.

مشكلة الدراسة:

تقوم المملكة العربية السعودية بالتخطيط في سياستها التعليمية على أسـاس أن يكـون التعليم فيها نوعاً من استثمار القوى البشرية لتؤدي دورها في مختلف مجالات التنمية. وقد اهتمت وزارة التربية والتعليم بمنسوبي الميدان التربوي (القرني، ١٤٢٥هـ) علـى مختلـف مـواقعهم الوظيفية التي يقومون من خلالها بتقديم كل ما من شأنه رفع مستوى العملية التربوية في المملكة. وبما أن تعليم الفتاة هو جزء لا يتجزأ من منظومة التعليم الأساسية، فقد نال نصيبه من الاهتمـام والتطوير حتى بلغ بجميع روافده ما بلغه التعليم بصورة عامة في المملكة العربية السعودية.

ويبرز الاهتمام بتعليم الفتاة من خلال التطور المستمر لكل أجهزة التعليم التي تخدم الفتاة ومنها جهاز الإشراف والتوجيه التربوي، حيث أدرك القائمون على تعليم البنات أهمية هذا الجهاز وضرورة تطويره بصورة مستمرة (سفر، ص ١٤١٩هـ، ص١٥).

والمشرفة التربوية بصفتها المحرك الرئيسي لهذا الجهاز فهي ملزمة بالقيام بوظـائف عـدة تحتمها طبيعة عملها القيادي مثل التخطيط، التنظيم، التقويم والمتابعة، الاتصال، التنسيق، القيادة، التدريب والتوجيه والحفز (دويد، ١٤٢٣هـ). فدورها لا يقتصر على كونها حلقة اتصال بـين الإدارة العليا والإدارة المدرسية، بل يتجاوز ذلك إلى كونها مسؤولة عن ممارسة كم هائـل مـن العمل ومواجهة ضغوط لا تحصى كالحجم الزائد في عبء العمل كمياً ونوعياً، أو ضعف الاتصال والتغذية الراجعة والتفويض غير السليم، أو غموض وصراع الدور والمسؤولية التامة عن الإنتاج والظروف المادية للعمل أو عدم المشاركة في صناعة القرارات (العيدروس، ١٤٢٥هـ)، بجانب المطالب الإدارية الثقيلة الملقاة على كاهلها في ضوء الوقت المتاح لها لممارسة مهمتـها الأساسـية

وهي مساعدة المعلمة، مما يمنعها من القيام بوظائفها الإشـرافية بشـكل فعـال (آل جـوزان، ١٤٢٠هـ،ص ٤٤).

وقد أثبتت دراسة (أردن، ٢٠٠٤م، ص ٥) أن كثير من المشرفين التربويين لا يدركون أن ردود أفعالهم تجاه ما يواجهون من ضغوط من الممكن أن تنعكس في أداء الوحدة التي يعملون ا. وقد يظهر أثر تلك الضغوط جلياً على شخصية المشرفة ونفسيتها فتظهر عليها بوادر الإجهاد والقلق والتوتر والإحباط بصورة عامة،وتدني مستوى الدافعية، والشعور بعدم الرضا (البليهـد، ١٤٢١هـ). كما أ ا قد تنعكس على فريق العمل الذي تعمل ضمنه المشرفة مثل معارضة قبول التعليمات، رفض المشاركة مع الآخرين، التركيز على الأهداف الفردية دون الجماعية، الـرفض المستمر لأي تغيير من شأنه تطوير العمل (القرني، ١٤٢٥هـ).

وتشير نتائج عدد من الدراسات إلى انعكاس ضغط العمل المتزايد على نمط العلاقـات الإنسانية بين المشرفات التربويات مثل انخفاض الروح المعنوية لديهن، ونقص الثقة أو الاحتـرام والتقدير، وانتشار روح العداء بين المشرفة التربوية وزميلا ا (البليهد،١٤٢١هـ). بالإضافة إلى محاولة إثبات الجهد الفردي على حساب العمل الجماعي، والتوتر الزائد في العلاقـات، وتصـيد أخطاء بعضهم ونقل حالة التوتر والرهبة إلى الآخرين ومن جهة أخرى فإ ا قد تؤدي إلى يئـة الفرص للتحدي الإيجابي والأداء التنافسي بين المشرفات (الثبيتي، ١٤٢٠هـ) إلى غير ذلك مـن سلوكيات تعكس تغير نمط العلاقات الإنسانية بين المشرفات في حالة ازدياد الضـغط الواقـع عليهن.

وهكذا ظهرت الحاجة إلى دراسة مستفيضة لأثر ضغوط العمل على العلاقات الإنسانية، وذلك لعدم وجود دراسة بحثت هذا الموضوع بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة على حد علم الدارسة.

أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة التالية:

٥. ما مستوى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمـل المشـرفات التربويـات بـإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بـ (التعاون – التنمية المهنية – المرونـة – الاحتـرام – الإدراكات – الحقوق – الصدق – العدالة – الإصلاح – الروح المعنوية – الثقة بالنفس – القدوة الحسنة)؟

٦. ما مدى تأثير عناصر الضغط (الضغوط الشخصية – الضغوط الوظيفية – الضغوط التنظيمية)على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي؟.

٧. ما درجة الأثر السلبي لعناصر الضغط (الضغوط الشخصية – الضغوط الوظيفية – الضغوط التنظيمية)على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي؟

٨. ما أثر ضغوط العمل على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي؟

٩. هل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول أثر ضغوط العمل على مستوى العلاقات الإنسانية تعزى إلى متغيرات الدراسة (الدرجة العلمية – سنوات الخبرة – الدورات التدريبية)؟

أهداف الدراسة:

دف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على طبيعة ومدى حدة الضغوط الشخصية والوظيفية والتنظيمية لدى المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة.

٢- معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالّة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة لطبيعة ومدى حدة ضغوط العمل تبعاً للمتغيرات التالية:
- سنوات الخبرة في العمل الإشرافي
- المركز الوظيفي
- الدورات التدريبية التي التحقت ا المشرفة التربوية

٣- التعرف على طبيعة ومدى حدة العلاقات الإنسانية لدى المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة.

٤- معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالّة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة لطبيعة ومدى حدة العلاقات الإنسانية تبعاً للمتغيرات التالية:

- سنوات الخبرة في العمل الإشرافي
- المركز الوظيفي
- الدورات التدريبية التي التحقت بها المشرفة التربوية

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

١- محاولة إلقاء الضوء على أهم ضغوط العمل التي تواجه المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة.

٢- تقديم مقترحات لتخفيف ضغوط العمل عن المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة وفقا لنتائج الدراسة.

٣- العمل على الكشف عن كل من الآثار الإيجابية أو السلبية لضغوط العمل على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة.

٤- تقديم صورة واضحة للمسؤولين عما يسببه ضغط العمل من تغيير في أنماط العلاقة بين المشرفات لتمكنوا من تعزيز الجوانب الإيجابية والعمل على تخفيف الضغوط ذات الجوانب السلبية.

٥- تقديم صورة واضحة للمسؤولين في إدارة التربية والتعليم عن مستوى العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات اللاتي يمثلن القدوة في العملية التربوية من أجل اتخاذ القرارات الملائمة لتحسين العمل بما يخدم العملية التعليمية.

٦- مساعدة المشرفات أنفسهن في تجاوز الضغوط التي قد تؤثر على العلاقات الإنسانية بينهن.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: معرفة أثر ضغوط العمل مع التركيز على كل من الضغوط الشخصية والوظيفية والتنظيمية لدى المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة على مستوى العلاقات الإنسانية بينهن.

الحدود المكانية:اقتصرت الدراسة الحالية على إدارة الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة (شؤون البنات) حسب ما تسمح به ظروف الدارسة.

الحدود الزمانية: لقد تم تطبيق الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٢٨/١٤٢٧هـ.

مصطلحات الدراسة:

ضغوط العمل:

هي مجموعة من المؤثرات المتعلقة بطبيعة العمل وهذه المؤثرات تتراوح بين حدود دنيا من بديهيات وواجبات العمل وبين تراكمات العمل فهي إذن تتعلق بمفهوم الفرد وبقدرته على إدارة الوقت والتفاعل مع متغيرات العمل (العتيبي، ١٤٢٤هـ،ص ٤٤).

ويرى (حمادات، ٢٠٠٦م،ص ص ٩٠-٩١) بأنها "ردود فعل أو حالة من عدم التوازن ناجمة عن المصادر التنظيمية وظروف العمل غير العادية وتفاعلها مع شخصية القيادي، ثم بين العاملين وأعمالهم، مما يؤثر في حالة العاملين النفسية والبدنية بدرجات متفاوتة وتؤدي بهم إلى تغير سلوكهم، وانحرافهم عن الأداء المتوقع".

وتعرفها الدارسة بأنها:

كل ما يقع على كاهل المشرفة التربوية من أعمال ليست من صميم اختصاصها ولم تذكر في دليل العمل في مكاتب التوجيه التربوي، وقد يحتاج أداؤها إلى ساعات عمل إضافية تدفع بالمشرفة إلى التوتر النفسي وتغير نمط العلاقة مع الآخرين وتداخل المهام الذي يسير بالعمل الإشرافي إلى التدهور والتقصير في ممارسة الدور المرجو منه من جهة أو إلى إشاعة روح التنافس والرغبة في التحدي من جهة أخرى.

ضغوط العمل التنظيمية:

هي تلك المصادر التي تتعلق بالمنظمة كالاختلاف المهني وغموض الدور وعبء العمل والمسؤولية عن الأفراد والمستقبل الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات والمساعدة الاجتماعية (حمادات،٢٠٠٦م، ص ٩٥).

وترى الدارسة أنها كل ما يسبب ضغطًا للعاملين ضمن أعمال المنظمة.

<u>الإشراف التربوي:</u>

هو "تبادل الخبرات في نطاق علاقات إنسانية سعياً وراء تحسين العملية التعليمية، وذلك بتبصير العاملين في مجال التعليم وتنمية قدراتهم وتطويرها بشكل مستمر بحيث تشمل المادة والتجربة والسلوك وذلك لتحقيق أهداف التربية" (السلوم، ١٩٩٦م،ص ٢٣٢).

ويستخدم مصطلح الإشراف التربوي ليصف مجالاً واسعا من السلوكيات المختلفة تنفذ من قبل مجموعات مختلفة من الناس من خلال أنظمة مدرسية محددة (المقوشي، ١٤٢٤هـ).

وقد أشار (دليل المشرف التربوي، ١٤١٩هـ) إلى أنه " عملية فنية شورية قيادية إنسانية غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها".

أو هو "أحد الوسائل والأساليب المستخدمة لتحسين وتطوير عملية التعلم، أو هو الخدمات التي تقدم من أجل تحسين عملية التدريس باعتباره العملية الفنية التي تقوم على أساس من التخطيط السليم الذي يهدف إلى تحسين عملية التعلم والتعليم" (دليل العمل في مكاتب التوجيه التربوي، ١٤١٣هـ، ص١٨).

وترى الدارسة بأنه عملية متابعة وتصحيح الأوضاع التعليمية في مؤسسات التربية التعليم يقوم بها مشرفات مؤهلات علميا وتربوياً وملمات بأساليب العمل التربوي بهدف تحقيق أفضل النتائج المرجوة من إيجاد هذه المؤسسات.

<u>المشرفة التربوية:</u>

تعرفها (شاهين، ١٤٢٤هـ،ص٢١) بأنها: " الشخصية المؤهلة علمياً، ولديها خبرة وميول لمتابعة مرؤوساتها من معلمات، وإداريات وعاملات، وتوجيه إنجازاتهن، وتطويرها نفسياً وتربوياً وعلميا؛ لغرض تحصيلهن الفعال للأهداف التربوية الموجودة".

وترى الدارسة بأنها إحدى العاملات بإدارة الإشراف التربوي مهمتها السعي للنهوض بعمليتي التعليم والتعلم عن طريق المتابعة المستمرة والتوجيه القائم على أسس تربوي لكل من يمت للعملية التربوية بصلة من معلمات وطالبات وأعمال مدرسية وإدارية من صميم اختصاصها.

<u>العلاقات الإنسانية:</u>

أورد (الإبراهيم،٢٠٠٢م،ص ١٥٢) نقلا عن عبد القادر بأنها "علاقة مجموعة من الأفراد تقدر بمدى ترابطهم وإحساسهم بكل ما يدور في محيط الجماعة فيحس كل فرد منهم

بمشاعر زميله وبقدرته كي ترتبط الجماعة بالعواطف السارة المشتركة والولاء التام للعمـل مـع الإيمان بالاتجاهات والقيم التي يعملون من أجلها".

وترى الدارسة بأن العلاقات الإنسانية هي مجموعة من التفاعلات التي تحـدث بـين المشـرفات التربويات وينتج عنها تضامن وإحساس بالانتماء للجماعة وبث لروح التـآلف والأخـوة بـين أعضائها.

الفصل الثاني

أولاً: الإطار النظري
ثانيا: الدراسات السابقة التعليق على الدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

مُقدّمة:

إن المشكلة هي انعكاس لإطارها النظري. وحتى يمكن تحديد أهداف قيمة وغير مكـررة من قبل، وليكون هناك مبرر وسند علمي لنتائج الدراسة، إلى جانب الأسس والمفاهيم النظريـة التي ترتكز عليها أهمية البحث وتبين أثره في البناء المعرفي، وتوضـيح جميـع الأبعـاد المرتبطـة بالمشكلة، وليكون هناك امتداد لما سبقها من تقدم علمي، فقد جاء هذا الفصل ليرسم أطرا علمية عن محاور البحث الأساسية: ضغوط العمل، والعلاقات الإنسانية، والإشراف التربوي كما يلي..

ضغط العمل:

لقد نشأ مفهوم ضغط العمل في المؤسسات والمنظمات التي تعتمد في تحقيق أهدافها بصـورة رئيسة على العنصر البشري، حيثُ يفترض من هذه العناصر أن تقوم بواجباتها المهنية بأسـلوب يتسم بالفاعلية لتقديم الخدمات المنتظرة منها على أكمل وجه، ولكن على الـرغم مـن الرغبـة الصادقة التي قد تكون لدى أولئك المهنيين ومؤسساتهم في تذليل العقبات التي تقـف في طريـق تقديم الخدمات المطلوبة إلا أن هناك معوقات في بيئة العمل تحول دون قيامهم بـدورهم بصـورة كاملة، وهذا ما يطلق عليه ضغوط العمل Job Stress، وهي بشكل عام المتغيرات التي تحيط بالعاملين وتسبب لهم شعوراً بالتوتر، وتكمن خطورة هذا الشعور في نتائجه السلبية التي تتمثل في حالات مختلفة منها القيام بالواجبات بصورة آلية تفتقر إلى الاندماج الوجداني؛ والتشاؤم؛ وقلـة الدافعية؛ وفقدان القدرة على الابتكار (عسكر،١٩٨٨م).

ومع أن المفهوم الاصطلاحي لضغوط العمل بصورة عامة يكاد يكون واضحاً وسهل الفهم، إلا أن الدارسين في هذا المجال اختلفوا في التوصل إلى تعريف لمعنى الضغوط متفق عليه، حيثُ يمثل المفهوم الإجرائي لضغط العمل لدى الدارسين الذين لديهم خبرات بحثية في الموضوع أنماطاً مختلفة من الاتجاهات، وفي ذلك مثلاً يرى (الخضيري، ١٩٩١م) أن ضغط العمل هو كل ما لـه تـأثير مادي أو معنوي ويأخذ أشكالاً مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي والعـاطفي ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشـكل جيـد أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية أو التنفيذية.

وتعرف (الهنداوي،١٩٩٤م) ضغوط العمل مستعينة بمعجم The Language of the Heart بأنها تجربة ذاتية تحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالاً نفسياً كالتوتر أو القلق أو

الإحباط، أو اختلالاً عضوياً كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم. ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه، وتختلف المواقف المسببة لضغوط العمل باختلاف مواقع الأفراد وطبيعة عملهم.

في حين يشير (فائق،١٤١٧هـ) إلى أن كلمة ضغوط العمل تدل على مجموعة المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله، والتي تؤدي إلى تغيرات جسمية ونفسية نتيجة لردود فعلية لمواجهتها، وقد تكون هذه المواقف على درجة كبيرة من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيئاً من الانزعاج.

كما يرى أن ضغوط العمل هي استجابة وجدانية وسلوكية وفسيولوجية لمنبه مؤلم

ويؤيد هيجان مفهوم ضغوط العمل لدى هنداوي بأنه تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسية أو من البيئة التي يعمل فيها (هيجان،١٩٩٨م، ص١٣).

أما (المشعان،١٤٢١هـ) فيعرف ضغط العمل بالتغيرات البيئية المكثفة التي يمكن الاستجابة غير التوافقية لها وتراكمها مع العوامل العضوية والنفسية التي تشكل مجتمعاً ضاغطاً على الفرد ينتهي بعجزه عن الوفاء بالتغيرات البيئية والاجتماعية.

ولكن (بارون، ١٩٩٩م) يعرف ضغوط العمل بأنها استجابة مكيفة تتوسطها الفروق الشخصية الفردية أو العمليات السيكولوجية نتيجة حدث أو فعل بيئي خارجي بحيث تضع متطلبات سيكولوجية أو مادية مفرطة على الفرد.

يبدو من استعراض السياق السابق لوجهات النظر حول ضغوط العمل عدم اتفاق الدارسين في إيجاد تعريف محدد لضغوط العمل، رغم وجود مجموعة من النقاط المشتركة التي يلتقي فيها المفكرون والدارسون في هذا المجال، وترجع سبب هذه الفروقات في البعد المفهومي للمصطلح نتيجة اختلاف التجارب الشخصية والاهتمامات والخبرات للباحثين في مجال التخصص نفسه، إضافة إلى عامل أكثر قوة وهو ارتباط ضغوط العمل بعلوم عديدة ومجالات عمل مختلفة، حيثُ يمثل الموضوع نقطة اهتمام مشتركة لا يخلو منها أي مجال عمل مهما كان نوع العاملين المتخصصين فيه، لذا فإن الطريقة التي يتم دراسة الموضوع بها بالتأكيد لن تكون واحدة، وسيختلف مفهوم تحديد المصطلح بناءً عليها.

وتنظيماً لمفهوم الضغوط حسب نقاط اتفاق الدارسين حولها، تم تصنيفها إلى ثلاثة اتجاهات يمكن من خلالها تشكيل إطار عام لها، يجمع اتجاهات الدارسين فيها، ويوضح مسار دراساتهم، وذلك على النحو الآتي:

الاتجاه الأول: المثيرات أو الأحداث الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد:

يميل أصحاب هذا الاتجاه إلى قصر مصادر ضغوط البيئة ومسبباتها على المثيرات والأحداث المختلفة الموجودة في البيئة المحيطة للفرد مثل وفاة شخص عزيز أو الكوارث الطبيعية من زلازل وغيرها أو الحروب. دون الأخذ بالاعتبار القوى الذاتية للفرد أو ردود أفعاله التي يبديها تجاه هذه المثيرات التي ينتج عنها مجموعة من التغيرات النفسية والجسمية.

الاتجاه الثاني: إدراك الفرد للحدث وتقديره له:

يركز أصحاب هذه الاتجاه على استجابة الفرد للمصادر المسببة للضغوط دون وضع اعتبار لتفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع بيئة العمل، لأنهم يقيسون النتيجة التي تنجم عن حالة الضغوط والتي تتمثل في الاستجابة التي يتخذها الإنسان نحو المثير أو المسبب للضغط.

الاتجاه الثالث: الاستجابة السيكولوجية للحدث ومثيرات البيئة:

يرى أصحاب هذا الاتجاه وجوب حدوث تفاعل بين مثيرات الضغوط واستجابة الفرد لها، ينشأ بسببها لدى الفرد حالة من التغيرات الداخلية وردود الفعل الفسيولوجية والنفسية، تدفعهم إلى سلوك غير طبيعي في أدائهم لعملهم (محمد،٢٠٠٦م) و (المشعان،١٤٢١هـ).

كما خرج هيجان أيضاً باتجاهات عامة للباحثين لا تختلف كثيراً عن سابقتها من استقرائه الأدبيات المتعلقة بالضغوط ووجهات النظر الخاصة بدراستها، والتي حاول عند عرضها أن تعكس التطور التاريخي لمفهوم ضغوط العمل وتعريفاتها حتى العصر الحديث، حيث قسم وجهات النظر فيها إلى ثلاث وجهات نظر أساسية تتعلق بدراسة الموضوع تمثلت في الاتجاهات الآتية:

١ - النظر إلى الضغوط بوصفها استجابة للتهديد:

ويربط الدارسون موضوع الضغوط هنا بالبقاء بالنسبة للإنسان، وذلك لما يترتب عليها من محاولة الدفاع عن النفس والبحث عن وسائل الحماية. فكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغوط انتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة التي يشعر فيها بالقلق والتوتر والإرهاق، مما يشير إلى مقاومة

الفرد للضغوط ويترتب على هذه المقاومة وقوع حوادث وضعف القرارات المتخـذة والعرضـة للأمراض خلال هذه المرحلة وذلك لأن الفرد لا يستطيع السيطرة على الموقف بإحكام.

ويرى (سيلي Selye، ١٩٧٨م) أن ردود الفعل الناتجة عن الضغوط تتبع نمطاً يدعى " بنمط التكيف العام للأعراض المزمنة General Adaptation Syndrome" حيـث إن ردود الأفعال التي يبديها الفرد في مواجهة المثيرات التي يتعرض لها تساعده على تحقيق التكيـف والتعامل مع مسببات تلك الضغوط التي يواجهها، وتحدث هذه الردود وفقاً لـثلاث مراحـل متتالية، تسمى الأولى بمرحلة التنبيه من الخطر أو الإنذار منه، وتعبر عنـها ردود فعـل الفعـل الجسمية للفرد في حالة الضغط، حيث يقوم الجسم بإفراز هرمونات من الغدد الصماء ينتج عنها تغيرات جسمية متعددة، مثل سرعة ضربات القلب؛ وزيادة معدل التنفس؛ وارتفاع ضغط الدم؛ وزيادة سكر الدم.

وتبدأ المرحلة الثانية مع زيادة معدل الضغط الذي ينقل الفرد من مرحلة المقاومة إلى مرحلـة الإنذار، وفي هذه المرحلة يحاول الجسم التغلب على الأعراض التي نتجت عـن المرحلـة الأولى السابقة، فيشعر بالقلق والتوتر والإرهاق، مما قد يترتب عليه وقوع الفرد في بعـض الأخطـاء؛ واتخاذ بعض القرارات غير الصائبة؛ والتعرض للأمراض بسبب فقدان السيطرة على جميع المواقف المختلفة معاً.

ثم ينتقل الفرد إلى المرحلة الثالثة حين تنهار مقاومته، حيث تستنفد طاقة الجسم ويصبح غـير قادر على التكيف، وهنا تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي كالصداع؛ وقرحـة المعـدة؛ وتصلب الشرايين؛ وأمراض القلب... وغيرها كثير من الأمراض التي تؤدي بـالفرد في النهايـة إلى انخفاض مستوى أدائه في عمله، ومن ثم تأثر فاعلية إنتاجية المؤسسة وكفاءة أدائها بشكل عام.

٢- النظر إلى الضغوط بوصفها تهديداً في حد ذاتها:

حيث ينظر إلى الضغوط هنا باعتبارها القوى البيئية المحيطة بالفرد التي تحدث تـأثيراً سـلبياً عليه، والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسة تتمثل في: المصادر المتعلقة بالخصائص التنظيمية والعمليات؛ والمصادر المتعلقة بمطالب العمل وخصائص الدور؛ والمصادر المتعلقة بخصائص الفـرد وتوقعاته، ومن التقسيم السابق يتضح تجاهل أتباع هذا التوجه للقوى الذاتية للفرد وردود أفعاله التي قد يبديها تجاه تلك المصادر. ويعتقد (هيجان، ١٩٩٨م، ص١٧) أن هذا التوجه نحو النظر إلى الضغوط بوصفها تهديداً بحد ذاتها يعد انعكاساً للتطور الصناعي؛ وما صاحبه من أحداث متعلقـة بظروف العمل والعاملين، حيث إن الهدف من الدراسات المبنية على وجهة النظـر هـذه، هـو

التوصل إلى إيجاد ظروف عمل ملائمة يمكن من خلالها تحسين ظروف الإنتاج بمراجعة السياسات التنظيمية؛ والبناء التنظيمي؛ وظروف العمل؛ ومطالب الدور الوظيفي وخصائصه ومعرفة مـدى تأثيرها على العاملين.

٣- النظر إلى الضغوط بوصفها أمورا داخلية متعلقة بالفرد:

يركز أصحاب هذا التوجه على الفروق الفردية بين الأفراد، والعوامل التي تؤثر في وجود اختلافات بين الأفراد استجابة للضغوط وعلاقتها بالأمراض، لأن إدراك هذه الفـروق الفرديـة للأفراد والتعرف إليها يفسر ردود الأفعال تجاه ضغوط العمل التي تواجههم، والتي تمثـل دافعـاً للفرد نحو البقاء، لهذا فإن الفرد عندما يتعرض لقوى أو تأثيرات تهدد بقاءه، يحتم عليـه ذلـك التكيف أو التصرف لاستعادة حالة الثبات، كما يجدر القول إن هذه القوى أو المصادر المسـببة للضغوط قد تكون كامنة في طبيعة الفرد ذاته وليس بالضرورة أن تكون خارج الفرد، حيث تمثل مصادر الضغوط بالنسبة له دوافع لمحاولة التكيف والبقاء في عالمه الخارجي (هيجـان ١٩٩٨م، ١٩).

الضغوط من وجهة نظر إسلامية:

العمل في الإسلام هو ما يبذله الإنسان للحصول على منفعة مادية أو معنوية مشـروعة سواء كان هذا الجهد جسميا أو فكريا أو معنويا. ويعد العمل في نظر الإسلام عبادة إذا قصد به وجه الله تعالى. قال تعالى: " قُلْ إن صلاتي ونسـكي ومحيـاي وممـاتي للّـه رب الْعـالَمين "(الأنعام،١٦٢) وقال عز وجل: " وقُلِ اعملُواْ فَسيرى اللّـه عملَكُـم ورسـولُه والْمؤمنـونَ وستردونَ إِلَى عالمِ الْغيبِ والشهادة فَينبئُكُم بِما كُنتم تعملُونَ" (التوبة، ١٠٥).

والعمل ضروري لعمارة الأرض وتنمية الإنتاج وقضاء حاجات المجتمع، كما أنه ضروري لسد حاجة صاحبه، ومن هنا كان حقًا للفرد وواجبا عليه في الوقت نفسه، وكان حقًا للفرد كما هو حق للجماعة بعبارة أخرى. ودولة الإسلام إذ تضمن فرص العمل ووسائله للقـادرين عليـه فإنها تحمي حقوقهم في الأجر العادل الكافي، وكذلك تراعي فيه ساعات العمل والعمر المناسـب وجنس العامل. وقد أمر الإسلام بالرفق والرحمة وكفالة ما يلزم من النوم والراحة، ونهى عن الغلو والشطط والإلقاء بالنفس إلى التهلكة وقتلها. وقاعدة الإسلام العامة لا بد أن تراعى في سـوق العمل أيضا "لا يكلف الله نفسا إلا وسعها". وقد ورد عن الرسول صلى الله عليه وسلم: " مـا خففْت عن خادمك من عمله كَانَ لَك أجرا في موازينِك " (صحيح ابن حبان).

وقد وضع الإسلام حقوقًا للعامل منها:

١- عدم الإرهاق: منع الإسلام إرهاق العامل، أو تحميله فوق طاقته، ودعا إلى أن يكـون العمل متفقًا مع طاقات الفرد الجسمانية. وبناءً على ذلك " لا يكلف اللّـه نفْسـا إلا وسعها لَها ما كسبت وعلَيها ما اكْتسبت ربنا لا تؤاخذْنا إن نسِينا أو أخطأْنا ربنـا ولا تحملْ علَينا إصرا كما حملْته علَى الذين من قَبلنا ربنا ولا تحملْنا ما لا طَاقَةَ لَنـا بِـه واعف عنا واغْفر لَنا وارحمنآ أَنت مولاَنا فَانصرنا علَى الْقَومِ الْكافرين (٢٨٦) " سورة البقرة. وبناءً على ذلك يجب أن تكون المسؤوليات التي يتولاها العمال متناسـبة مـع قدرا م واستعدادا م وإمكانا م، وعدم تعريضهم للأخطار التي تصيبهم بمكروه والـو مستقبلاً حتى لا يصبح العامل عاجزا عن تحمل ما أوكل إليه من مسؤوليات بعد فتـرة من العمل أو يصاب بإصابات تمنعه من الاستمرار ذا العمل.

٢- المحافظة على الحقوق: يحتاج العامل إلى المحافظة على حقوقه وعدم العبث ا بالنقصان أو الحرمان كي لا تضيع حقوق الناس. قال تعالى: " ولَا تبخسوا الناس أَشياءهم ولَا تعثَوا في الْأَرضِ مفْسِدين" (الشعراء، آية ١٨٣). وقد أوجد النظام الإسلامي لذلك دائـرة خاصة يقودها المحتسب الذي يراقب سوق العمل والتجارة ويحرص ألا يحمل أي إنسان أو حيوان مالا يطيق، وإن واجبات المحتسب أن يأخذ السادة بحقوق العبيد والإماء، وألا يكلفوا في الأعمال ما لا يطيقون، وكذلك أرباب البهائم يأخذهم بعلوفتهم إذا قصدوا وإن استعملوها فيما لا تطيق.

٣- تحقيق الاستقرار النفسي والمادي للعمال: حتى يكون منتجا فعالاً ويكون ذلـك بـدفع الرواتب المناسبة للعمال بما يؤمن حاجا م وأسرهم، ويتم مراقبة ذلك من خلال نظـام الحسبة الذي أعطى للمحتسب ولاية تأديب من يتجاوز الحقوق ويتعدى الحدود وفق ما أمر الله به. هذا إذا كان العامل في القطاع الخاص، وأما إذا كان في القطاع العام فقـد كفلت له الدولة الإسلامية أجرته. ويتكفل بيت المال برزق زوجة الموظف وأولاده حتى يتقلبوا في الكسب في حالة تعرض العامل للموت أو الضرر. وقد حدث هذا في زمـن عمر بن الخطاب وعثمان بن عفان وعمر بن عبد العزيز رضي الله عنهم أجمعين.

وقد وضع الإسلام نظاما لتثقيف العامل وتأهيله بهدف الاعتدال في التصرف وحسن المطالبة بالحقوق والصبر على العمل والمثابرة والتقليل من كل عمل يضر بالعامل، وتوجيهه للأساليب المشروعة في مجال الترويح عن النفس والقلوب والأبصار إبعادا للكلل والملل عنهم. وقد ورد في الأثر: "روحوا القلوب ساعة".

فالعامل ورب العمل المسلم يدرك بإيمانه:

- أن الإنسان عليه أن يبذل طاقته دون تجاوزها.
- الصبر على ما يعترضه من عقبات في عمله ويظهر هذا في قوله تعالى: " واستعينوا بالصبر والصلاة وإنها لكبيرةٌ إلا على الخاشعين" (البقرة، آية ٤٥).
- التيسير على العمال أمر هام. يقول تعالى: " .. شهر رمضانَ الذي أنزلَ فيه القُرآنُ هدى للناس وبينات من الهدى والفُرقان فمن شهد منكُم الشهر فليصمه ومن كانَ مريضا أو على سفر فَعدةٌ من أيامٍ أخر يريد اللّه بكُم اليسر ولاَ يريد بكُم العسر ولتكملُواْ العـدةَ ولتكبرواْ اللّه على ما هداكُم ولعلكُم تشكُرونَ (١٨٥)" سورة البقرة. وقال صلى الله عليه وسلم: "يسروا ولا تعسروا...".

إن مطالب الجسد كثيرة تصعب السيطرة عليها، وأحيانا تكون لينة تسهل السيطرة عليها. والمسلم مكلف في كل حال أن يبذل جهدا للاستقامة على أمر الله، وإذا غلب فوقع في المعصية فعليه أن يتوب إلى الله. وهو يتحمل الضغط بصبر المؤمن ويتجنب المواقع التي تفوق طاقته، كما أنه يصبر على ما أصابه ويحتسب ذلك عند الله. فالإيمانُ شفاءٌ للنفوس من أمراض الضغط وضغوط الحياة، والفراغ الروحي شر مهلك يوصل الإنسان إلى الهلاك.

والمسلم في جميع الأحوال يتحمل الضغط بصبر المؤمن ويتجنب المواضع التي تفوق طاقته، والمؤمن يصبر على ما أصابه ويحتسب ذلك عند الله تعالى، فالإيمان شفاء للنفوس من ضغوط الحياة (حمادات، ٢٠٠٧م، ص ٤١).

الاهتمام بموضوع الضغوط كحقل دراسة

أدت تكاليف الحياة المختلفة إلى أن تكون الضغوط سمة من سمات العصر الحديث، حيث يطلق عليها بعض الدارسين القاتل الصامت The Silent Killer (العتيبي، ص ١٩٩٧م). وأصبحت العديد من المنظمات والمؤسسات في الوقت الراهن على اختلاف أنشطتها تعاني من ازدياد ضغوط العمل وانتشارها بشكل واسع بين العاملين فيها، وثبت أن استمرارها يترك آثاراً سلبية على صحتهم البدنية والنفسية ومن ثم على أدائهم الوظيفي (فائق،١٤١٧هـ).

والجدير بالذكر أن ضغوط العمل لا تعد خللاً في الأسلوب الذي تدار به المؤسسة أو في طريقة تنظيم العمل وأدائه، لأنها عنصر لازم ينشأ مع أي تنظيم إداري، حيث يصعب أن توجد مؤسسة لا يشعر العاملون فيها بمستويات مختلفة ومتنوعة من ضغوط العمل، مهما وضعت من خطط وبذل من جهد في أساليب إعدادها وتنفيذها (الهنداوي،١٩٩٤م).

ويرى كل من (باروش ولويس Baruch &Lois،١٩٨٧) أن أهمية دراسة ضغوط العمل ترجع إلى ما يترتب عليها من تحمل المؤسسات تكلفة غياب العاملين وتركهم العمل؛ وفقدان الرغبة في الإبداع؛ وانخفاض الدافعية؛ والالتزام بالعمل، ذلك إلى جانب خطرها على العاملين الذي يتمثل في عدم الرضا المهني وضعف الدافعية للعمل والشعور بالإنهاك النفسي مما يؤثر على جودة الأداء المطلوب.

في حين تعتقد (الخثيلة، ١٤١٧هـ) أن أهمية دراسة ضغوط العمل تعود إلى أمرين أولهما قيمة العمل ذاته وأثره في حياة الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وانعكاس تلك العلاقات على المجتمع بصفة عامة، فضلاً عن أثره على نفسية الإنسان واتزان مشاعره. الأمر الثاني هو ما تسببه الآثار السلبية لضغط العمل من شعور بالتوتر والإجهاد المتصلين بالأمراض الجسمية والنفسية والعقلية التي تؤثر على الإنجاز والإتقان والإنتاج بشكل عام وهذا ما يؤدي في النهاية إلى ضرورة دراسة ضغوط العمل والوسائل الممكنة للحد من ذلك التوتر والإجهاد. خاصة أنه بدأ الاعتراف في الآونة الأخيرة بشكل رسمي بتأثير ضغوط العمل العضوية والنفسية على صحة الفرد، وكثيراً ما نقرأ في الصحف عن أفراد قاضوا قانونياً شركات تسببت لهم بأمراض أو جرح لمشاعرهم وكسبوا من وراء تلك القضايا أموالاً طائلة، والتي تتركز غالباً في المجتمعات الغربية. هذا بالتأكيد بعد أن تم إثبات صلتها علمياً بضغوط العمل التي تعرضوا لها.

ولقد ذكر (ماهر، ١٩٩١م) أنه بالرغم من اهتمام الدارسين بموضوع ضغوط العمل، إلا أن هذا المجال لم يلق اعترافًا علميا إلا مؤخرا وهذا في ثمانينيات هذا القرن. حيث ظهرت فصول

تدرس ضغوط العمل في كتب الإدارة والسلوك التنظيمي، ثم ظهرت مؤلفات متخصصة في هـذا ا ال.

وتعتبر ظاهرة الضغوط ظاهرة قديمة قدم الإنسان نفسه ولكن الاهتمام ـ ا كموضـوع دراسة يعتبر حديثًا نسبيا. وعلى الرغم من جهود بعض علماء المسلمين أمثال الغزالي وابن سيناء الذين تعرضا في كتابتهما لبعض الاضطرابات النفسية كالقلق والهم والحزن، إلا أ ما لم يتعرضا لها بالصورة التي تدرس أو تبحث فيها في العصر الحديث.

وكتاب أوروبا هم أيضا لم يشيروا إلى هذا المصطلح إلا في القرن الرابع عشر الميلادي، حيث ظهر عندما وصفوا أحد الأشخاص في ذلك العصر بأنه كان تحت ضغوط شديدة، مما ترتب عليه بطء نمو أوجه الصلاح لديه. كما أشاروا إلى أن شخصا آخر كان يعاني من الآلام والأمـراض الـتي جعلته تحت وطأة الضغوط.

وفي العصر الحديث يعتبر (كانون Cannon، ١٩٣٢م) أول باحث يهـتم بدراسـة الضغوط، حيث قادته دراسته إلى أن الحكم بأن الضغوط عندما تكون مستديمة أو طويلة الأجـل تترك آثارا قاسية على الشخص؛ تؤدي في النهاية إلى اضطراب النظام البيولـوجي لديـه. أمـا الدكتور (فيرنون كوليمان Vernon Coleman، ١٩٨٨م) فقد أشـار إلى أن الاهتمـام بالضغوط في مجال العمل قد تم الانتباه إليه أول مرة في أمريكا عام ١٩٥٦م حيث كانت حادثـة صغيرة لأحد العاملين سببا في النظر إلى العلاقة بين الضغوط والعمل على أ ا علاقة مهمة جدا.

وقد ظهر الاهتمام بضغوط العمل بشكل جلي بعد الدراسة التي أجراها كل من (وولف، كـاهن كوين وسنوك Wolf, Kahn Quinn and Snock، ١٩٦٤م) حيـث كـان لهـذه الدراسة أثر على الاتجاهات اللاحقة في التعامل مع الضغوط.

ثم قام (كاري كوبر، وروي باين Cary L. Cooper and Roy Payne، ١٩٦٩م) كتابا بعنوان (الاهتمامات الحديثـة بالضـغوط التنظيميـة) Current Concerns in Occupational Stress ضمناه جهود كثير من الدارسين المتعلقة بمخاطر الضـغوط في العمل والجوانب المعاصرة للحياة العملية ومدى تأثيرها على خلق الضـغوط إلى جانـب شـر الاستراتيجيات الملائمة لإدارة الضغوط.

وقد بلغ الاهتمام بضغوط العمل ذروته في الجهود التي قام ا كل من (جولد بيرجـر وشلوسـو بريزنيتز L. Goldbreger and S. Breznitz، ١٩٨٢م) في كتا ما بعنوان مرجـع للضغوط: الجوانب النظرية والاكلينيكيـة) Handbook of Stress: Theoretical and Clinical Aspects حيث ضم الكتاب جهود كثير من الدارسين في مجال ضـغوط

العمل، كما عالج العمليات السيكولوجية والبيولوجية للضغوط ونماذج البحث ومسببات الضغوط الشائعة وكيفية مواجهتها. وعلى الرغم من الشهرة الواسعة لهذا الكتاب وكونه مرجعا مهما لجميع الدارسين في هذا المجال إلا أن الدارسة لم تتمكن من الاطلاع عليه بشكل مباشر.

أما في العالم العربي فإن الاهتمام بضغوط العمل كموضوع للبحث والدراسة يعد حديثًا نسبيا، علما بأن الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة، قد تم الإشارة إليها في كتب علم النفس وعلم السلوك بشكل عام، حيث تم التطرق إلى موضوع ضغوط العمل في العالم العربي تحت مسميات متعددة، منها: ضغوط العمل، والضغوط الإدارية، والتوتر التنظيمي، الإجهاد في العمل، إرهاق العمل، ضغوط الوظيفة. غير أن الدراسة الأولى الرائدة لضغوط العمل كانت تلك التي قام بها (سمير أحمد عسكر، ١٤٠٩هـ)، والتي تم نشرها في مجلة الإدارة العامة بعنوان: "متغيرات ضغوط العمل: دراسة نظرية تطبيقية في مجال قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة".

كما كتب (مؤيد سعيد السالم، ١٤١١هـ) مقالاً بعنوان "التوتر التنظيمي: مفاهيمه وأسبابه واستراتيجيات إدارته"، وقد حاول فيها أن يبين مفاهيم التوتر التنظيمي وخصائصه ومصادره سواء المتعلقة بطبيعة العمل أم بالفرد، كما بين النتائج المترتبة على التوتر التنظيمي بالنسبة للفرد أو للمنظمة، ليخلص في النهاية إلى عرض الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها لإدارة التوتر التنظيمي، حيث قسمها إلى استراتيجيات قصيرة المدى واستراتيجيات طويلة المدى (هيجان، ١٩٩٨م، ص ٤١).

وقد قسم هيجان (١٩٩٨هـ، ص٦٩) **مصادر ضغوط العمل** إلى:

أولا: مصادر متعلقة بالفرد وهي على النحو التالي:

١ - مصادر متعلقة بشخصية الفرد:

إن مناقشة موضوع الضغوط هنا لن تكون مكتملة إذا لم تتعرض لبناء وتركيب الشخصية الإنسانية لأنها تعتبر من المحددات المهمة للضغوط التي نتعرض لها في العمل. فخصائص الشخصية تعتبر وليدة العوامل الوراثية المتمثلة فيما ينقله الأشخاص من صفات عن آبائهم وذويهم، والعوامل البيئية المتمثلة في تأثير البيت والحي والمدرسة والمجتمع ككل.

ولقد تم النظر إلى علاقة الشخصية بالضغوط من خلال محورين أساسيين: المحور الأول هو أن نمط شخصية الفرد يعتبر مؤشراً على مدى قابليته للضغوط الناجمة عن هذا النمط، حيث نجد الشخصية العدوانية أكثر احتمالاً من أن تكون عرضة للضغوط من الشخصية الودودة. أما المحور

الثاني فهو تحدي نمط الشخصية ودرجة خطورة النتائج الناجمة عن هذه الضغوط التي من المحتمل أن تترك آثارها على صحة الفرد، فالشخصية القلقة قد تكون أكثر عرضة للإصابة بالأمراض البدنية والنفسية من الشخصية الهادئة. ص ١٠٠.

أما عن طبيعة الشخصية من حيث درجة تفاعلها مع المؤثرات الخارجية فقد ذكر (شو Shaw، ٢٠٠٠م) بأن الشخصية تنقسم إلى إيجابية وسلبية تبعا لإحساسها بضغوط العمل.

٢- المصادر النفسية:

وتعد المصادر النفسية من أكثر الأسباب تعقداً وتشعباً في إطار المصادر المسببة لضغوط العمل. ويمكن تعريفها بأنها: تلك الأحداث والمواقف التي التي تنشأ نتيجة التفاعل المعقد بين الفرد والبيئة التي يعيش فيها ومدى إدراك الأفراد لهذه الأحداث والمواقف وطبيعة رد فعله نحوها. ذلك أن إدراك الأفراد للأحداث والمواقف من حولهم يلعب دوراً كبيراً في مدى تأثيرها عليهم وبالتالي ردود أفعالهم تجاهها.

٣- المصادر السلوكية:

ترتكز المصادر السلوكية بالدرجة الأولى على تصرفات الفرد سواء كان ذلك بوعي منه أو بغير وعي.

ثانياً: المصادر المتعلقة بالمنظمة:

١- ثقافة المنظمة (شخصية المنظمة):

للمنظمات شخصيات التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، تلك الشخصيات لها دور في زيادة أو نقصان الضغوط التي يتعرض لها الأفراد داخل هذه المنظمة. هذه الشخصية التنظيمية تسمى بـ (ثقافة المنظمة) أو (الثقافة التنظيمية). ويستخدم هذا المصطلح كمظلة تأوي تحتها الكثير من المفاهيم الإنسانية مثل: القيم والنماذج الاجتماعية، والأخلاقيات والنواحي المادية والتكنولوجيا وتأثيراتها. لذا يمكن النظر إليه على أنه يمثل مجموعة من الخصائص التي تصف منظمة ما، بحيث تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى. هذه الخصائص تتسم بالاستمرارية النسبية، كما أنها تؤثر على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة.

٢- طبيعة الوظيفة:

تعد الوظيفة ذا ا مصدرا من مصادر الضغوط وذلك لما تتصف به هذه الوظيفة من صفات تميزها عن الوظائف الأخرى، سواء كان ذلك فيما يتعلق بالفئة التي تصنف فيها هذه الوظيفة، أو المكانة التي تتيحها لشاغلها، أو الحيوية التي تضفيها على الأفراد الذين يعملون فيها. فالوظائف ليست على درجة واحدة من الأهمية والتعقيد والمكانة الحيوية.

٣- عبء العمل:

يميل معظم الناس إلى تفضيل القيام بالأعمال التي توفر لهم إثبات الذات، وذلك لما تحمله في طبيعتها من خصائص التحدي والتجديد. هذه الأعمال غالبا ما تجعل أصحا ا مشغولين ولكن ليس إلى درجة الإ اك. كما أ ا في الوقت نفسه تستثير اهتماما م وإبداعا م.

أما (فاهيترا وبنتي Vahtera and Pentti، ١٩٩٩م) فقد أشارا إلى أنه إذا كان العبء الزائد في العمل مقرونا بضيق مساحة الصلاحية الممنوحة للفرد في المنظمة فإن هذا يؤدي إلى الضغط على كاهله بشكل كبير.

٤- الإحباط الوظيفي:

ويقصد به عدم تمكن الفرد من القيام بدوره المطلوب في المنظمة وذلك بسبب العوائق الموجودة في بيئة العمل. هذا الدور يحدد للفرد بطريقة رسمية من خلال ما يسمى بالوصف الوظيفي الذي يوضح المهام والواجبات التي ينبغي للموظف تأديتها، والمؤهلات والخبرات التي ينبغي أن تتوفر لديه، وموقعه في البناء التنظيمي. على أن دور الفرد في المنظمة يعتمد في الحقيقة على عاملين رئيسيين هما: توقعات الفرد من المنظمة، وتوقعات المنظمة من الفرد. فالفرد سوف تكون له توقعاته بخصوص ما ينبغي أن يعمله للمنظمة التي يعمل ا والأشياء التي ينبغي أن تقدمها له المنظمة. وفي المقابل، فإن المنظمة لديها كذلك توقعا ا بخصوص ما الذي ينبغي أن يقدمه لها الفرد ما الذي ينبغي أن يتلقاه منها الفرد. وبالتالي فإن النجاح في القيام بالدور المناط بالفرد في المنظمة يعتمد على مدى توافق توقعات الطرفين.

٥- العمليات التنظيمية:

يقصد بالعمليات التنظيمية تلك الممارسات الإدارية التي تستهدف توجيه وتنسيق جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، ذلك أن ممارسة هذه العمليات بشكل سليم تؤدي إلى تحسين العلاقة بين الموظف والمنظمة مما يعزز من درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين ومن ثم زيادة إنتاجية العمل. وبالمقابل فإنه إذا ما كانت هذه العمليات تمارس بشيء من التعسف والعشوائية، فإنها ولا شك ستكون مصدراً من مصادر ضغوط العمل الذي قد يؤدي بالعاملين في المنظمة بالمواجهة مع إدارة المنظمة والتباطؤ في الأداء واللامبالاة، أو ترك المنظمة والبحث عن مكان آخر للعمل فيه.

٦- ظروف العمل المادية:

أورد (سميث Smith, ١٩٩٩م) تحت مسمى job design بأن التصميم السيء لمكان العمل له تأثير كبير على تدهور الصحة النفسية للعاملين وبالتالي خلق جو من التوتر بينهم.

٧- التغيير في بيئة العمل:

يعتبر التغيير سمة من سمات العمل في العصر الحديث، بل إنه يعتبر جزءاً أساسياً من نمو وازدهار الأعمال. على أن هذا التغيير -بما فيه من مزايا سواء أكان ذلك في العمل ذاته أو للمنظمة أو للفرد- يعتبر أيضاً مصدراً من مصادر الضغوط. لما يحمله من مخاطر لا يمكن التنبؤ بها، فضلاً عن أنه يؤدي إلى الإخلال بالنمط النفسي والفسيولوجي والسلوكي للفرد. ذلك أن التغيير غالباً ما ينتج عنه من تغيير في محتوى الوظائف وظروف العمل والعلاقات بين العاملين، كما أنه قد يهدد مكانة بعض العاملين ووظائفهم بسبب هذا التغيير، لذا فقد يقابل التغيير بعدم الارتياح وربما بالمعارضة العلنية التي قد تصل إلى حد محاولة إفشال التغيير وهذا ما يسمى بمقاومة التغيير. وقد يصبح التغيير ضاراً عندما يستنزف جميع طاقات المرء، بحيث تكون النتيجة الانهيار العضوي أو النفسي للفرد، وبمعنى آخر الوصول إلى الحالة المرضية. (هيجان، ١٩٩٨م، ص٢٠٢)

وقسمها (حمادات، ٢٠٠٧م، ص ص ٢٨- ٣٥) إلى:

١- المجموعة الأولى: وتضم المصادر التنظيمية لضغط العمل ومن أهمها الاختلاف المهني، وغموض الدور، وعبء العمل، والمسؤولية عن الأفراد والمستقبل الوظيفي، والافتقار إلى المشاركة في اتخاذ القرارات والمساعدة الاجتماعية.

٢- المجموعة الثانية: وتضم المصادر الفردية لضغط العمل ومن أهمها: نمط الشخصية، موضع التحكم في الأحداث (خارجي- داخلي) والقدرات والحاجات ومعدل التغير في حياة الفرد وسمات شخصية أخرى.

أ) المصادر التنظيمية: وتشمل:

١- الاختلاف المهني: أظهرت بعض الدراسات العلمية أن هناك بعض الوظائف التي تعاني من ضغط العمل أكثر من غيرها، فالوظيفة التي تتطلب اتخاذ قرارات في حالة عدم التأكد أو الوظيفة التي تتطلب قدرا ضئيلاً من التحكم أو الرقابة أو الوظيفة التي لا يستطيع صاحبها تنفيذ المهام المسندة إليه – حتى لو كان مستوى مهاراته الشخصية عاليا – غالبا ما ينتج عن ممارسة هذه الوظائف مستوى عال من الضغط بسبب ضغط الوقت وكثرة المقابلات وصعوبات تحقيق معايير الإنتاجية. وعلى العكس فالوظائف ذات مستوى الضغط المنخفض غالبا ما يكون سببها مشكلات فنية (مثل تعطل الآلة وإحباط الدور مثل انخفاض المكانة الاجتماعية أو الإشراف غير الملائم).

٢- غموض الدور: وتشير كلمة الدور إلى مجموعة من أنماط السلوك المتوقعة من الفرد الذي يشغل مركزا معينا، ويعني غموض الدور: الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره في المنظمة مثل الحدود الخاصة بحدود السلطة والمسؤولية، والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة، وطرق تقييم الأداء وغيرها. ويترتب على ذلك أن يصبح الفرد غير متأكد من متطلبات وظيفته مثل عدم معرفته بالتوقعات المطلوبة منه للأداء وكيفية تحقيق هذه التوقعات.

٣- صراع الأدوار: ويظهر هذا الصراع إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الأدوار فقد تتطلب وظيفة الفرد العمل لساعات طويلة والسفر لمسافات بعيدة مما يتعارض مع دوره كزوج أو أب.

٤- زيادة وانخفاض عبء الدور: وتعني زيادة عبء الدور قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح أو أن هذه المهام تتطلب مهارات عالية لا يملكها الفرد وتنقسم زيادة عبء الدور إلى نوعين وهما:

أ- عبء كمي: ويحدث عندما يسند إلى الفرد مهام كثيرة يجب عليه إنجازها في وقت غير كاف.

ب- عبء نوعي: ويحدث عندما يشعر الفرد أن المهارات المطلوبة لإنجاز مستوى أداء معين أكبر من قدرته، أي أن الفرد يفتقر إلى القدرة اللازمة لأداء العمل.

ويقصد بانخفاض عبء الدور أن الفرد لديه عمل قليل أو عمله غير كاف لاستيعاب قدراته وإمكاناته.

٥- النمو والتقدم المهني: تعتبر عوائق النمو والتقدم المهني أو المستقبل الوظيفي أحد مصادر ضغط العمل مثل الافتقار إلى الترقية في المستقبل وعوائق الطموح.

٦- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات: إن المدى الذي يسمح للفرد فيه بالمشاركة في اتخاذ القرارات له تأثير كبير عليه، فإذا لم يشارك الفرد بأفكاره ومعلوماته في عملية اتخاذ القرارات تكون النتيجة ليس فقط شعوره بالمعاناة من ضغط العمل بل أيضا انخفاض إنتاجيته ورضاه الوظيفي.

٧- هيكل التنظيم: تبين الدراسات أن من يعمل في منظمات تتميز بالهيكل المسطح والأقل بيروقراطية يشعرون بضغوط أقل في عملهم وارتفاع في الأداء والرضا الوظيفي عن الذين يعملون في منظمات تتصف بالهيكل الطولي والمتوسط.

٨- الظروف المادية للعمل: تساهم ظروف العمل غير المريحة أو الخطرة على الصحة في زيادة المعاناة من ضغط العمل مثل: الحرارة والضوضاء... إلخ.

ب- المصادر الشخصية لضغط العمل:

ويقصد بالمصادر الشخصية لضغوط العمل تلك العوامل أو المتغيرات المتعلقة بالفرد التي أدت إلى تكوين شخصيته كالوراثة، والبيئة التي عاش فيها وتربى، إضافة إلى التركيبة الذاتية الخاصة لكل فرد التي تتكون من طبيعة الأحداث التي يتعرض لها وأثرت في بناء شخصيته، هذا إلى جانب وعي الفرد بذاته وفهمه لها، واستيعابه لردود أفعاله تجاه المؤثرات التي يتعرض لها في حياته، سواء كان ذلك في نطاق العمل أم خارجه. كل ذلك يشكل مصدراً قوياً من مصادر ضغوط العمل، لأن من المتعارف عليه أن الآثار التي تتركها العوامل الوراثية والبيئية على سلوك الفرد كثيراً ما ينقلها معه إلى بيئة العمل، وتسهم في حدوث ضغوط عمل لديه، وتؤثر كذلك على أدائه للعمل سلباً أو إيجاباً.

ومن أبرز العوامل التي تتعلق بالمصادر الشخصية العناصر التالية:

١ - نمط الشخصية:

أدت الدراسات التي قام بها الدكتور (روزمان Roseman) المدير المساعد لمركز أمراض القلب في المركز الطبي لمستشفى سان فرانسيسكو في الستينيات الميلادية – إلى أنه يوجد فصائل للشخصية كما يوجد فصائل للدم، تدعى بأنماط سلوك الشخصية، وتم تصنيفها إلى نمطين هما (نمط الشخصية أ، و نمط الشخصية ب) وأن لهذه الفصائل من الأنماط السلوكية علاقة مباشرة بأمراض القلب، والأوعية الدموية من ضغط الدم وزيادة نسبة الكولسترول...

ويتميز صاحب نمط الشخصية (أ) بخاصية الإقدام - والتنافس- والمثابرة - والنشاط الزائد- وكثرة الحركة- والإقبال على العمل. ولكنه يتحدث بانفعال ويستعجل الآخرين لتنفيذ ما يقوله، كما أنه يكافح لإنجاز أكبر عدد من المهام في أقل وقت، وهو غير صبور ويكره الانتظار، وفي صراع دائم مع الأفراد والأحداث، ويحب أن يكون مشغولاً دائماً، ويكره أن يكون لديه وقت فراغ. لذا فإن صحته ضعيفة ومعرضة أكثر من غيره للإصابة بمرض القلب وتصلب الشرايين والدورة الدموية، نتيجة لتأثره بضغوط العمل واستجابته لها بقدر كبير.

أما صاحب نمط الشخصية(ب) فهو شخص هادئ الطباع – ومسترخي الأعصاب- ويتميز بحساسية الطباع - والتفوق العلمي. لذا يقل تعرضه لأمراض القلب والدورة الدموية. والجدير بالذكر أن الدراسات التي تلت تلك الدراسة خرجت بنتائج قسمت نمط الشخصية (أ- A) إلى فئتين: الفئة الأولى هي الشخص الذي يرى نفسه محور الكون فيستخدم عبارة أنا أفعل- أنا أهتم- أنا أعتقد، وغيرها من العبارات التي تدل على أنه يرى نفسه محور كل شيء، وهذه الفئة هي التي تتعرض لأمراض القلب ونوبة القلب. أما الفئة الأخرى التي لا تتحدث كثيراً عن نفسها ولا تركز على ذاتها فإنها أقل تعرضاً لأمراض القلب وتتساوى مع نمط الشخصية(ب- B) (www.alnoor-world.com). حيثُ يتفاوت الأفراد من فرد لآخر حسب قدرتهم على السيطرة الداخلية والخارجية لديهم، فالذين يشعرون بدرجة عالية من التحكم الداخلي يعتقدون أن باستطاعتهم التحكم بكثير مما يحدث لهم، بينما الذين يشعرون بدرجة عالية من التحكم الخارجي يعتقدون أن ما يحدث في حياتهم يكون بسبب عوامل خارجة عن إرادتهم. وذلك حسب نظرة الفرد لشخصيته ولذاته.

٢- الجنس:

يعد عامل الجنس من ذكور وإناث من الخصائص الشخصية المؤثرة في دراسة ضغوط العمل، لاسيما مع زيادة معدلات دخول الإناث في سوق العمل، والتي يختلف موقعها الاجتماعي والوظيفي عن الرجل من تداخل مسؤوليا ا بين العمل والم ل، والعزلة الاجتماعية التي يفرضها عليها مجتمعها، ومحدودية الدور الوظيفي الذي يسمح لها به، ناهيك عن التفرقة في التعامل كو ا امرأة عند الترقية أو اختيارها لمناصب عليا (خان وكوبرKahn & Cooper، ١٩٩٣م).

٣- التوافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل:

تتحدد مواقف الأفراد وسلوكيا م بناء على مقدار ما يتمتعون به من قدرات شخصية واحتياجات وظيفية، لذا يعد عدم التوافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل من العوامل المؤدية لضغوط العمل. ويرى (عسكر،١٩٨٨م) أن الموظف الذي يملك مهارات عالية لن يعاني من الضغوط الحادة لقدرته على مواجهة متطلبات الإنتاج والتصدي للمشكلات الطارئة. لذا يعد التعليم والخبرة من الخصائص الشخصية التي تؤثر في ضغوط العمل ومستويا ا لدى العاملين، وذلك لأن المعرفة والخبرة السابقة تمكنهم من التعامل مع الضغوط وتساعدهم على فهم الضغوط الجديدة وإدراكها ومعالجتها.

٤- الحالة النفسية والبدنية:

تؤثر الحالة النفسية والبدنية للأفراد على مقدار استجابتهم لمثيرات ضغوط العمل التي يتعرضون لها في داخل بيئة العمل أو خارجها، وذلك تبعاً لاستجابا م النفسية والسلوكية والعاطفية، وحسب الفروق الفردية التي خلقهم الله ا (بير Beehr،١٩٩٥).

كما يربط كثير من الدارسين بين الأمراض النفسية والبدنية، ويرون أ ا منشأ كثير من الأمراض الجسمية التي تعود إلى اضطرابات نفسية (جيردانوGirdano،١٩٩٠).

والاضطرابات النفسية التي تصيب الأفراد نتيجة لضغوط العمل كثيرة ومتنوعة منها القلق والإحباط والاحتراق الداخلي وتوهم المرض، وقد تؤدي هذه الحالات أو إحداها بالفرد إلى الشعور بعدم الأمان وزيادة الحساسية والتوتر والمبالغة بردود الأفعال السلوكية (كولمان Coleman،١٩٨٨). ويؤكد (هيجان، ١٩٩٨م) أن أي نوع من التوتر لا بد أن يصاحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة والتغيرات الفسيولوجية الداخلية، أي عندما يمر الفرد بحالة من الضغط فإنه من الممكن أن يتلمس آثار هذه الحالة على ما يجري في جسمه من زيادة ضربات القلب؛ وزيادة ارتفاع ضغط الدم؛ وزيادة معدل التنفس؛ وتصبب

العرق؛ وجفاف الحلق، وتتطور تلك الآثار الناجمة عن ضغط العمل ببطء محدثة نتائج فسيولوجية واضطرابات نفسية وسلوكية.

وقد أورد (اللوزي، ٢٠٠٣م، ص ص ١١٠-١١٤) مصادر الضغوط تحت مسمى "مصادر التوتر التنظيمي في بيئات الأعمال" على النحو التالي:

أولاً- الدور الوظيفي:

وحدده بأنه المسار الوظيفي الذي يشكل في النهاية دور الفرد وسلوكه الوظيفي داخل التنظيم، والذي حدده كل من الإدارة أو الزملاء أو رؤساء الأقسام. كما صنفه كأهم مصادر التوتر (الضغط) خصوصا إذا غلب على أحد الأشكال التالية:

١- عدم وضوح الدور الوظيفي للفرد داخل بيئة العمل:

ويظهر هذا الشكل عند افتقار الفرد لمعلومات تفصيلية وكاملة عن دوره الوظيفي داخل بيئة عمله، وقد يظهر أيضا إذا كانت أهداف المنظمة غير واضحة لجميع الأفراد. ويترتب على هذا الشكل انخفاض في مستوى رضا الفرد عن بيئة العمل بشكل ينعكس على الأداء الوظيفي والانتماء والولاء التنظيمي.

٢- صراع الدور: ويظهر هذا الشكل عند قيام الفرد بعمل لا يرغب فيه، أو خارج عن إرادته، أو عندما يطلب منه القيام بعدد من الأعمال غير المتجانسة. فيعبر عن هذا الصراع بمشاعره وتصرفاته أثناء عمله.

٣- زيادة المسؤولية: فالمسؤولية تشكل مصدرا للتوتر التنظيمي، فكلما زادت المسؤولية زادت درجة التوتر.

٤- طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل بيئات العمل – وسوف يتم الحديث عنها لاحقًا ضمن العلاقات الإنسانية في بيئة العمل-.

ثانيا- عدم فعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي وعدم وجود المناخ التنظيمي الجيد:

ينعكس هذا البعد على نفسية العاملين نتيجة لبعض الممارسات الإدارية الخاطئة المتمثلة بقلة إعطاء الفرد الفرصة للمشاركة في صنع القرار، وعدم الشعور بالانتماء للمنظمة الإدارية، وضعف الاستشارات والاتصالات داخل وبين أقسام المنظمة. وينعكس ذلك بأثر سلبي على رضا الأفراد عن المناخ التنظيمي، فينخفض نتيجة لارتفاع مستوى التوتر التنظيمي.

ثالثًا- مشكلات الأفراد الذاتية:

يحمل الفرد داخل نفسه بعض المشكلات الاقتصادية والنفسية والاجتماعية كونه يعيش في بيئة تتفاعل معها عناصر مختلفة تشكل في النهاية مصدرا للتوتر والقلق. كما قد يكون من مصادر التوتر تعارض ما قد يحمله الفرد من قيم واتجاهات شخصية مع قيم واتجاهات المنظمة التي يعمل بها.

رابعا- العوامل البيئية:

تشمل عوامل البيئة مايلي:

أ) عدم الاستقرار الاقتصادي، فعندما يحدث ركود اقتصادي أو تقلبات اقتصادية يصبح الأفراد العاملون أكثر قلقًا وتوترا حول أمنهم الوظيفي.

ب) الغموض والتقلبات وعدم الاستقرار في السياسات والإجراءات والمواقف والأنظمة.

ج) التكنولوجيا والاختراعات الجديدة التي تشكل مصدر تهديد للفرد.

ونجد أن كل تلك العوامل أعلاه مرتبطة بشكل أو بآخر بطبيعة العمل التي لا يمكن أن تكتمل أركانها إلا بوجود جو منظم تام التوصيف وأشخاص مدربين على التعامل مع كل تلك الظروف بطريقة لا تؤثر سلبا على سير العمل.

أعراض ضغوط العمل:

١- الأعراض الفردية: وتشمل ما يلي: التوتر والعصبية، القلق الدائم، عدم القدرة على الاسترخاء، عدم الاستقرار العاطفي، الشعور العام بالخوف، الارتعاش والحركات العصبية، آلام القولون أو المعدة أو الصداع.

٢- الأعراض التنظيمية للضغوط ومن أهمها: ارتفاع معدل الغياب عن العمل وارتفاع معدل الدوران الوظيفي، وظهور مشكلات في العلاقات الصناعية وتدني مستوى الجودة.

نتائج وآثار ضغوط العمل:

إن للضغوط آثارا إيجابية وسلبية، سواء على الفرد أو المنظمة التي يعمل بها. وقد يتحسن الأداء بتزايد الضغوط لأنها قد تدفع بعضهم إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء لتحقيق الأهداف المطلوبة، أما بعضهم الآخر فيصاب بالإحباط واليأس اللذان قد يصلا به في الختام إلى الأمراض النفسية والعضوية والمشكلات التي يصعب علاجها.

هذا يعني أن قدرا مقبولاً من الضغوط الوظيفية داخل المنظمة أمر مرغوب. بل إنه من الضروري بالنسبة للفرد والمنظمة خاصة إذا أُحسنت إدارته. وقد تؤدي زيادة الضغوط عن الحد المقبول أو انعدامها تماما إلى نتائج سلبية، قد تؤثر على سلوك الفرد وصحته وبالتالي انخفاض أدائه في العمل وفعاليته في المنظمة.

وتكمن خطورة استمرار ضغوط العمل في آثارها السلبية المختلفة التي تتركها على الأفراد والمنظمة على حد سواء (السباعي، ٢٠٠١م).

إن الأشخاص الذين يتعرضون لضغوط عمل شديدة عرضة لكثير من النتائج السلبية التي تتركها تلك الضغوط، عندما لا يستطيعون تحمل تلك الضغوط العالية أو التعامل معها بطريقة إيجابية وإن تباينت الاستجابة من فرد لآخر.

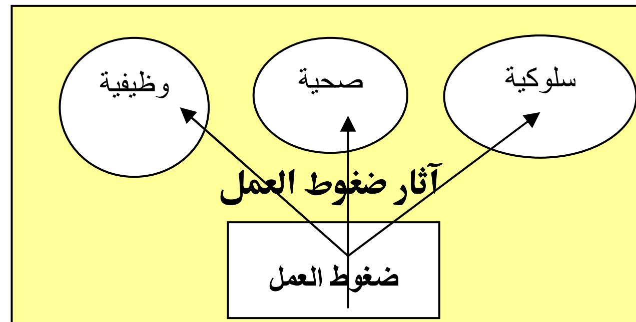
وذلك لأنّ أي نوع من التوتر أو الانفعال لا بد أن يصحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة والتغيرات الفسيولوجية الداخلية، هذه التغيرات يتم التحكم فيها من خلال الجهاز العصبي الذي ينظم الجسم من خلال السيطرة على أجهزة الجسم الأخرى بروابط عصبية خاصة تنقل له المثيرات المختلفة الداخلية والخارجية ويستجيب لها بشكل تعليمات توجه إلى أعضاء الجسم، تؤدي إلى تكييف نشاط الجسم ومواءمته لوظائفه المختلفة للحياة بانتظام وتكامل، وبالتالي يستطيع الجسم أن يتفاعل مع بيئته الداخلية والخارجية. لذا فإننا عندما نمر بحالة من الضغط والتوتر فإنه يمكن ملاحظة التغيرات التي تحدث في أجسامنا من الشعور بزيادة ضربات القلب، أو ارتفاع ضغط الدم، أو زيادة معدل التنفس، أو تصبب العرق وجفاف الحلق، استجابة لتلك الضغوط التي نتعرض لها، ونتيجة لاستثارة العضو العصبية، والهرمونية للغدد الصماء والاتصال الداخلي للجهاز العصبي وجهاز المناعة (هيجان، ١٩٩٨م، ص ٢١٣).

وتلك الآثار هي سبب الاهتمام بضغوط العمل من قبل المنظمات، لاسيما إذا كانت ذات أوجه سلبية تؤثر على سلوك العاملين داخل المؤسسات، وتكلف خسائر مالية طائلة تحسب على

المؤسسات من ضياع ساعات العمل وأيامه، إضافة إلى الجهد الذي ينفق في معالجـة الأمـراض الناجمة عنه (المشعان، ١٤٢١هـ).

ومن أهم الآثار التي يحدثها ضغط العمل على الفرد آثار سـلوكية، وصـحية، وتنظيميـة، يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (١)
الآثار الناتجة عن ضغوط العمل



التأثيرات الصحية: كثيرة هي الدراسات التي تربط بين ضـغوط العمـل والمشـكلات الصحية والنفسية التي تؤكد على أن الضغوط تؤدي إلى تضخم عضلة القلب وبالتالي إلى أمراض القلب والشرايين. كما قام (بارفوت، Barefoot) وهو باحث في جامعة نـورث كارولينـا الأمريكية بدراسة متابعة استمرت ٢٥ عاما اتضح له من خلالها أن الأفراد الذين تحصلوا علـى مراتب عالية من الغضب من اختبار عادي للشخصية معرضون بنحو خمس مـرات إلى المـوت بسبب الإصابة بنوبة قلبية أكثر من نظرائهم الذين هم أقل غضباً.

١- كما ذكرت إحدى الدراسات أنه على المدى الطويل فإن استمرار تعرض الفرد لضغوط العمل يمكن أن يؤدي إلى أمراض القرحة، والتهاب المفاصل، وتلف الكبد، وسـرطان الرئة، ومختلف أمراض القلب، كما أن بعضهم حاول أن يثبت وجود علاقة بين ضغوط العمل والأمراض العقلية. والعديد من الأمراض لأن الضغوط تضعف جهاز المناعة لدى الإنسان، وتقلل التركيز والانتباه قصير المدى وحساسية زائدة ضد النقـد وحـواجز ذهنية.

٢- فسيولوجية (Physiological): مثل تزايد نسبة جلوكوز الدم، زيادة في ضـربات القلب، وزيادة ضغط الدم وجفاف في الفم والعرق وارتفاع وانخفاض في حرارة الجسم.

٣- تنظيمية (Organizational): مثل الغياب والدوران الوظيفي وانخفاض الإنتاجية والعزلة عن الزملاء وعدم الرضا الوظيفي وانخفاض التزام الموظف وولائـه (حمـادات، ٢٠٠٦م، ص ١١٠).

مراحل ضغوط العمل:

يمر الفرد بثلاث مراحل لما سماه (هيجان،١٩٩٨م) "ضغطًا" وهي كالتالي:

الإنذار: فقيمن قدرته على مقاومة الأمراض. والتعب بدون جهد يذكر، وارتفاع الحرارة أو انخفاضها.

أما فيما يتعلق بالمشكلات النفسية التي تسببها الضغوط فهي على سبيل المثـال : الاكتئـاب، والقلق، والإحباط، والملل، والتوتر العصبي (www.albawaba.com).

التأثيرات السلوكية: عندما تتجاوز الضغوط مستويا ا العادية تترجم إلى العديد مـن ردود الأفعال السلوكية التي يتخذها الفرد ضد نفسه أو المؤسسة التي يعمل ا والتي تتمثل في الغيـاب غير المبرر عن العمل، واا عة العدوانية، والتخريب، والإرهاق، والإفراط في الأكل، أو اللجـوء إلى التدخين أو الإدمان. بوصفها نمطاً من أنماط ردود الأفعال السلوكية تجاه ضغوط العمل.

التأثيرات التنظيمية: يتضح مما سبق أن ثمة علاقة وثيقة بين ضغوط العمل والآثار الصـحية والسلوكية التي قد تطرأ على الفرد بسببها، والمتضرر من هذه الآثار ليس الفرد فقط بـل تمتـد بدورها لتشمل المنظمة التي يوجد ا الفرد، حيث ينبثق من تفاعل الجانب الصحي والسـلوكي لأفرادها الذين يمثلون حجر الزاوية في أية مؤسسة العديد من المخرجات التي تؤثر علـى القـيم التنظيمية واستراتيجيتها التنفيذية التي تتحكم في مسير ا.

فإذا لم تعر المؤسسات ضغوط العمل الاهتمام الكافي فسوف يكلفها ذلك بالتأكيد كثيراً من الخسائر التي تنتج بسبب الآتي:

- قلة الاستفادة من الخبرات والقدرات المتوافرة في العمل بشكل جيد.
- ضعف مبادرة العاملين وابتكارهم لأساليب حديثة تساعد في تحسين العمل وأدائه بشـكل أفضل.
- إعاقة قدرات العاملين على التصرف المستقل في إنجاز الأعمال؛ والقدرة على تحمل مهـام المسؤوليات خاصة ما يحتاج منها إلى قرارات.

- تبديد وقت العمل وعدم استثماره في إنجاز الأعمال بالسرعة والدقة المطلوبتين لعدم انتظام العاملين بالدوام الرسمي، وقلة تركيزهم.
- هدر الإمكانات المادية المتاحة وعدم الاستفادة منها بشكل جيد في تنفيذ المهـام الموكلـة للعاملين.
- تعقد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الـزملاء فيمـا بينـهم أو بـين العـاملين والمستفيدين من الأعمال التي تقدم خدمات مباشرة للجمهور.

الجدير بالذكر أن من الممكن أيضاً أن يكون لضغوط العمل المنخفضة آثـار سـلبية علـى المؤسسة توازي آثار ارتفاع الضغوط فيها، حيث تؤدي الضغوط المنخفضة إلى انعـدام النشـاط لدى العاملين والدافعية المحركة لإشباع حاجا م وتحسين مستوى أدائهـم، لوجـود مسـتويات ضغوط معينة تعمل بوصفها مثيرات للأداء الجيد.

<u>وتصنف الآثار المترتبة على ضغوط العمل في خمس مجموعات:</u>

٤- سلوكية (Behavioral): مثل الميل للحوادث واستخدام المسـكنات والانفجـار العاطفي والإفراط في الأكل والسلوك العدواني والضحك بعصبية.

٥- موضوعية (Subjective): ومنها القلق والعدوانية واللامبالاة والملـل والاكتئـاب والإرهاق والإحباط وفقدان المزاج والأعصاب وعدم تقدير الذات والوحدة.

١- معرفية (Cognitive): مثل عدم القدرة على اتخاذ القرارات السليمة وضعف هـذه المرحلة حينما يواجه الفرد ضغطًا بفعل مثير خارجي، ينشط نظام الضغط الداخلي، ويتم استثارة وسائل الدفاع لدى الفرد، مثل زيادة ضربات القلب، وارتفاع معدل التنفس، وارتفاع ضغط الدم.

٢- المقاومة: وإذا ما استمر الضغط يستدعي الجسم العضو أو النظـام المناسـب لمواجهـة الضغط – التكيف.

٣- الاستـ اف أو (الإ اك): وتظهر هذه المرحلة مع فشل الفرد في السيطرة على أسـباب الضغط وتستمر المعاناة لفترة طويلة، فتتأثر قدر الجسم على التكيف، وتصبح طاقاتـه منهكة ومجهدة، وتضعف وسائل الدفاع، ويتعرض الأفراد لأعراض وأمراض. وتعتـبر هذه المرحلة هي أخطر المراحل وأصعبها، وتشكل ديدا للفرد والمنظمة.

علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي:

يفترض أن يؤدي التوافق بين قدر العمل الذي يمارسه الفرد وإمكاناته الخاصة إلى ارتفاع الأداء والشعور بالرضا، في حين إن عدم التوازن بين تلك الأطراف يؤدي إلى زيادة حدة الضغوط على الموظف بوصفه فرداً، وإلى تدني عامل الرضا لديه (فرنام Furnham،١٩٨١م). لوجود علاقة بين الضغوط ومستوى أداء العاملين حيث يدل وجود مستوى أداء منخفض على وجود حالات من الضغوط بمستويات عالية بسبب محدودية القدرة والتأهيل والمهارة، وبالعكس إذا كان مستوى الضغوط منخفضاً فإنه يدل على زيادة أداء العاملين بشكل طبيعي، هذا مع الأخذ في الاعتبار أن تلك العلاقة العكسية ستكون متذبذبة بناء على اختلاف شخصيات العاملين واستجابتهم للعوامل المؤثرة (فائق، ١٤١٧هـ).

وهذا بطبيعة الحال سيؤثر على التكلفة الإنتاجية في المؤسسات التربوية. حيث تؤكد بعض الدراسات العلمية على وجود علاقة تناسب طردية بين مستوى الضغوط المهنية السلبية والتكلفة الناتجة عنها، تتمثل في شكل حرف U لأن العلاقة الرابطة بينهم علاقة منحنية تزداد مع الضغوط السالبة مؤدية إلى زيادة التكاليف الإنتاجية (العميري، ١٤١٦هـ). وذلك لضعف الولاء الوظيفي للعاملين الذي يتسبب في قلة الدافعية للعمل وتحين الفرص للتغيب عنه، وتأخر إنجاز الأعمال، وعدم الحرص على إنجازها على الوجه المطلوب، وقلة الحرص على تطوير الذات والمهنة، واختفاء العلاقات الإنسانية مع الزملاء والمستفيدين، وعدم المرونة في التعامل معهم.

أو بسبب التأثيرات الجسمية التي أوجدتها ضغوط العمل كأمراض القلب، واضطرابات الهضم والقرحة، والروماتيزم ... وغيرها؛ أو النفسية كالشعور بالاكتئاب، والقلق، وعدم الاستقرار، واضطرابات الشخصية، والإحباط، والكآبة، والشك بالقدرات الذاتية، وأهمية الدور الذي يقدمونه، والشعور بالاضطهاد.

ويفسر ذلك الدراسات الوجدانية التي تعتقد أن الضغوط تفرض على الفرد أن يكون متجهاً بحواسه وطاقته النفسية والعقلية إلى مصادر الضغوط وإلى التكيف معها، مما يجعل من الصعب عليه أن يؤدي عمله بانتباه عال لإيجادها نوعاً من المضايقة والإحباط الذي يؤثر سلبياً على الحالة المزاجية والدافعية للعمل وعليه ينخفض مستوى الأداء (ماهر، ١٩٩١م).

وفي الاتجاه المعاكس أشارت نتائج بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الأداء وضغوط العمل، فعندما يكون مستوى ضغط العمل منخفضا جدا أو منعدماً فإن العاملين أيضاً يقل مستوى أدائهم، وذلك لانعدام النشاط أو الدافعية له. أما في مستويات الضغوط المتوسطة

فإن العاملين يستحثون لتحسين مستوى أدائهم، لأنه في حقيقة الأمر يوجد مستويات ضغط معينة يمكن أن تعمل بوصفها مثيراً للأداء، لذا عندما ترتفع مستويات ضغط العمل إلى أقصى الدرجات فإن الأداء ينخفض مرة أخرى بصورة ملحوظة نتيجة لتكريس الفرد قدراً من جهـده وطاقتـه لتخفيف الضغط الواقع عليه بدلاً من توجيه جهده نحو الأداء، وعندما يسـتمر الضـغط علـى المستوى العالي لفترة طويلة يشعر الفرد بضرورة التغيير قبل أن يصيبه الا يار، وتظهـر في هـذه المرحلة أعراض متعددة من أهمها العدوانية والتخريب أو تـرك العمـل والغيـاب (الهنـداوي، ١٩٩٤م).

في حين تؤكد دراسات باحثين آخرين عدم وجود أية علاقة بين الضغوط والأداء الـوظيفي. وأصحاب هذا الاتجاه يزعمون أن الأفراد قد أبرموا عقداً نفسياً بينهم وبين المنظمات التي يعملون ا، وبمقتضى هذا العقد فعليهم أن يقدموا جهودهم ويؤدوا العمل بكفاءة، وذلك في مقابل مـا يحصلون عليه من أجر وميزات، حيث يمثل هذا العقد نوعاً من الوعي لدى الأفـراد يجعلـهم لا يتأثرون بالضغوط الملقاة على عاتقهم، ولا يتجاوبون معها أثناء أدائهم للعمل، لأن التهيئة النفسية السالفة أوجدت لديهم القدرة على الفصل التام بين العمل وحيا م الخاصة، فهم يتوجهون للعمل لإتمام شروط العقد (ماهر،١٩٩١م).

نستنتج من العرض السابق أن الدراسات التخصصية التي تناولت علاقـة ضـغوط العمـل بالأداء ما زالت غير مستقرة، ولا يمكن الركون إليها لعدم اتفاق نتائجها. ولتفسير هذا الخـلاف يمكن القول إن مستوى الأداء الأمثل يتحدد من مستوى الضغط ونوعه، ويحكم علاقتها بـالأداء انخفاض عبء العمل أو زيادته، حيث يلاحظ أن مستوى الضغط المنخفض على الفرد يؤدي إلى المحافظة على نمط محدد من الأداء، لأنه لا يشعر بالمعاناة أو التوتر أو الإجهاد عند تأديـة المهـام والواجبات. والعكس صحيح حيث يحفز الفرد وينشط عندما يواجه زيادة في ضغوط العمل ترفع مستوى أدائه وقد تساعده على خلق أساليب ونشاطات مبتكرة لمحاولة حـل مشـكلة صـعبة يواجهها. ولكن في المقابل إذا كانت مستويات الضغوط التي يواجهها الفرد عاليـة جـداً فـإن التأثيرات السلبية تبدأ بالظهور.

ويرى (فائق، ١٤١٧هـ) في هذا ا ال علاقة ضغوط العمل بالأداء علاقة متذبذبة يحكمها شدة وقوة ونوعية الضغوط، وطبيعة استجابة الأفراد وتأثره ا. فإذا كان مستوى الضغط يتراوح ما بين العالي والمنخفض فإن تأثيره على الأداء سوف يكون بشكل عادي ومتوسط حسب طبيعة الفرد في الاستجابة للمؤثر أو المنبه. وإن كان من الطبيعي أن يتأثر أداء الفرد بالضغوط فإذا كان مستوى الأداء منخفضاً يعني هذا وجود حالات من الضغوط بمستويات عالية بسـبب محدوديـة

القدرة والمؤهل والمهارات، وبالعكس فإذا كان مستوى الضغط منخفضاً فإنه يدل على زيادة أداء الأفراد بشكل طبيعي.

والجدل السابق بين اختلاف الآراء حول نوعية العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء يزيد الموضوع المبحوث أهمية، ويدعو إلى التعمق في معرفة مسببات ضغوط العمل، ومعالجتها بالأساليب المناسبة التي تحقق الكفاءة المطلوبة للأداء الوظيفي، إلى جانب محاولة التوصل إلى بعض التفسيرات الوجدانية والنفسية لممتهني هذا العمل التي تقود إلى نتائج سلبية في الأداء في ظل ضغوط منطقية مقبولة، لتحقيق الكفاءة المناسبة في النهاية والارتفاع بمستوى الأداء للعاملين. والحقيقة رغم أهمية هذا الجانب إلا أنه يصعب التعمق فيه في الدراسة الراهنة لأنه يخرج عن مسار أهدافها، حيث يتسع ليشكل مساراً مستقلاً يحتاج إلى دراسة مستقلة.

وختاما يجدر التنبه إلى أن أساليب الكشف عن مصادر ضغوط العمل ما هي إلا وسائل لتحسين الأداء وزيادته في المؤسسات التربوية وغيرها، حيث إن زيادة الأداء أو تحسينه سوف يحدثان تلقائياً إذا ما درست مصادر تلك الضغوط على أساس من التخطيط الجيد والتنظيم السليم للطاقات البشرية المتاحة في المؤسسة، وتوفير الظروف التنظيمية والطبيعية التي تحفز على الأداء والإبداع فيه.

نظريات الضغط:

هناك نظريات تحاول تفسير الضغط وهي:

١- نظرية النمط (أ) في مقابل (ب) مع الشخصيات: فمنذ السبعينيات من هذا القرن أصبحت نظرية (فريدمان Friedman) و (روزمان Roseman) واحدة من أشهر نظريات الضغط على وجه العموم. فقد لاحظ هذان العالمان وجود نمطين سلوكيين شديدي الاختلاف بين مرضاهما، ووجد هذان العالمان أن الأفراد المنتمين للنمط السلوكي (أ) كثيرا ما يحققون نجاحا باهرا، أو كثيرا ما ينالون قدرا كبيرا من التقدير لجهودهم، ولكنهم يدفعون ثمنا باهظًا من صحتهم ومشاعرهم. إن هؤلاء الأفراد نادرا ما يشعرون بالرضا عما حققوه. ونتيجة لهذا الشعور فإنهم يدفعون أنفسهم بقوة جابرة، ويعملون على إزاحة الآخرين من طريقهم.

إن النمط السلوكي (أ) ليس مقصورا على العمل المستقبلي المهني فحسب، فأفراده يعانون من سوء العلاقات الأسرية، ويواجهون مشكلات في باقي العلاقات الشخصية أيضا، كما أنهم

ينفرون القريبين منهم، وهذا ما يقودنا إلى أن نستنتج أن مقولة : (أن من يرتقي للقمة يعاني من الوحدة) قد تكون لها علاقة بالعزلة أو الغضب، أكبر من علاقتها بمجرد ترتيب هرمي للأرقام.

أما نمط الشخصية (ب) فليس لديه أي من الأنماط السلوكية السابقة، على أن ذلك لا يعني أنهم لا يتصفون بالتنافس والدافعية للأداء أو أنهم غير متفوقين في أدائهم، بل من الممكن أن يكونوا كذلك، لكن الفرق بينهما هو أن النمط (أ) يسابق الزمن، بينما يعمد النمط (ب) إلى الإيقاع المنتظم.

٢- التوافق بين الفرد والبيئة: تعتبر هذه النظرية من نظريات الضغط الشهيرة التي توصل إليها معهد الأبحاث الاجتماعية في أمريكا وبؤرة هذه النظرية هي العلاقة بين إدراك الفرد لإحدى المهام وإدراكه لقدرته على إكمال هذه المهمة، ولما لديه من حافز على إكمالها. والافتراض في هذه النظرية هو أن مشاعر الضغط لا بد أن تزداد عند اتساع الفجوة بين الفرد والبيئة. وتشير النتائج إلى أن الوضع هكذا في الحقيقة وأن مقدار الضغط يتفاوت بحسب مستوى التحدي (الضغط) الذي يفضله الفرد.

٣- أساليب التكيف: إن أساليب التكيف هي أنساق فكرية، وعادات سلوكية تحيد مسببات الضغط أو تخفف من تأثيرها علينا وتسمى تبريرات منطقية. وآليات التكيف تلك تختلف من حيث الشدة من فرد وآخر، كما أنها تتفاوت من العادي أو التافه إلى الحاد أو الشديد. ويقوم الأفراد بالعديد من أنشطة التكيف مثل: سد الآذان بالقطن في غرفة مليئة بالضوضاء، أو الاسترخاء على الكرسي الهزاز بعد يوم شاق.

٤- الشعور بالرضا: هناك عنصر أخير يكمل فهمنا لطبيعة الضغط ألا وهو الشعور بالرضا والذي يعد نقيض الضغط. إن الضغط والرضا غالبا ما يشبهان وجهي العملة، فحين ترى أحدهما لا يمكنك أن ترى الآخر ومن الممكن أن يكون لدى أحد الأفراد مستوى مرتفع من الضغط ومستوى مرتفع من الرضا، وذلك إذا كان الفرد يشعر بقدرته على التحكم والاختيار في الموقف الذي يمر به وكانت لديه آليات وظيفية للتكيف. ولكن ليس من المرجح أن يكون لدى أحد الأفراد مستوى منخفض من الرضا ويكون لديه مستوى منخفض من الضغط في نفس الوقت، فمشاعر الرضا تسير يدا بيد مع مستويات الضغط المختلفة على وجه العموم (حمادات، ٢٠٠٦م، ص ٩٧) و(هيجان،١٩٩٨م، ص ٥٣).

استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل:

بعد الاتفاق على أن الضغوط سمة من سمات العصر الحديث، ونتيجة لإفرازات تفاعلات العناصر المدنية المعقدة التي لا يمكن تجاهلها أو تجنبها تماماً بأية حال من الأحوال، ولكن يمكن إدارتها بالسيطرة عليها بتحسين قدرات الأفراد على التكيف، وتنمية القيم الإدارية الملائمة لديهم، والسيطرة على العوامل المؤثرة في المناخ العام للمؤسسة للتصدي لها قبل وقوعها أو الاستفادة منها وتوجيهها التوجيه السليم.

حيث من الممكن أن يواجه الإنسان في حياته العديد من الضغوط ويتعامل معها بفاعلية ويحد من آثارها السلبية عليه، لذا نجد بعض الأفراد المقاومين للضغط Stress Resistant الذين يتمتعون بالصحة النفسية والجسدية ولا يظهر عليهم غير أعراض طفيفة من التوتر رغم ما يواجهونه من ضغوط، في حين أن زملاء لهم يشعرون أو يصابون بأمراض مختلفة لتعرضهم لمصادر الضغوط نفسها (كوباس Kobass، ١٩٨٢) لقدرتهم على التكيف مع المشكلات التي يواجهونها ويستطيعون التعامل معها بفاعلية، ومن أبرز تلك الاستراتيجيات للتعامل مع ضغوط العمل الآتي:

١- الرجوع إلى الدين: للدعم الروحي والانفعالي والرضا والهدوء، وتجاوز المواقف الضاغطة بالإكثار من العبادات والدعاء المتصل لله سبحانه وتعالى الذي يضفي على النفس الهدوء والسكينة، ويزيد الفرد قوة على تحمل الضغوط ﴿ الذين آمنوا وتطمئن قُلُوبهم بِذِكْرِ اللّه ألاَ بِذِكْرِ اللّه تطْمئن الْقُلُوب﴾ (الرعد،الآية٢٨) وقوله تعالى: ﴿ قَالَ إِنما أَشكُو بثي وحزنِي إِلَى اللّه وأَعلَم من اللّه ما لاَ تعلَمونَ ﴾ (يوسف، الآية٨٦)، ﴿ ومن أعرض عن ذكْرِي فَإِن لَه معيشةً ضنكًا ونحشره يوم الْقيامة أعمى﴾ (طه، الآية١٢٤)، لذلك فإن جميع الحلول ينبغي أن تستمد من الدين الإسلامي الحنيف، لأن الإيمان أعظم دواء. وفي هذا الصدد يكشف ابن الجوزية في كتابه - مدارج السالكين- وبعرض منطقي استدلالي ومشوق في الوقت نفسه للحلول التي تحقق السعادة للإنسان في الدارين الدنيا والآخرة أن تبدأ بالتسليم لحكم الله تعالى ﴿فَلا وربك لا يؤمنونَ حتى يحكموك فيما شجر بينهم ثُم لا يجِدوا في أَنفُسِهِم حرجاً مما قَضيت ويسلموا تسليماً﴾ (النساء:٦٥) ثم الصبر على ذلك القدر، الذي يعده الإمام أحمد رحمه الله تعالى من عظم منزلة الصبر أنه واجب على الفرد لذكره في نحو تسعين موضعاً في القرآن الكريم ﴿ واستعينواْ بِالصبرِ والصلاَة وإِنها لَكَبِيرةٌ إِلا علَى الْخاشعين ﴾ (البقرة، الآية٤٥) وقوله تعالى: ﴿ واصبِر وما صبرك إِلا بِاللّه ولاَ تحزنْ علَيهِم ولاَ تك في ضيقٍ مما يمكُرونَ ﴾ (النحل، الآية١٢٧). وقوله

سبحانه: ﴿ ومن لم يستطع منكم طولاً أن ينكح المحصنات المؤمنات فمن ما ملكت أيمانكم من فتياتكم المؤمنات والله أعلم بإيمانكم بعضكم من بعض فانكحوهن بإذن أهلهن وآتوهن أجورهن بالمعروف محصنات غير مسافحات ولا متخذات أخدان فإذا أحصن فإن أتين بفاحشة فعليهن نصف ما على المحصنات من العذاب ذلك لمن خشي العنت منكم وأن تصبروا خير لكم والله غفور رحيم ﴾ (النساء: من الآية٢٥)، ويلحق بالصبر الرضا وهي مرتبة أعلى وغايته التسليم لقضاء الله وقدره وبه تتحقق الطمأنينة القلبية والسكون إلى أن اختيار الله للعبد هو الأفضل من صحة، وعافية، وغنى، وأولاد... كما قال النبي صلى الله عليه وسلم" عجبتُ لأمر المؤمن ، إن أمره كله خير ، إن أصابه ما يحب ، حمد الله وكان له خير ، وإن أصابه ما يكره فصبر ، كان له خير ، وليس كل أحد أمره كله له خير إلا المؤمن " رواه ابن حنبل في مسنده، وفي ذلك ملاءمة لمقتضى الطبيعة، ويجد العبد من خلالها حلاوة الإيمان؛ وسرور النفس؛ وقرة العين؛ وحياة القلوب والتخلص من الشر الذي ينبعث من عدم التسليم لله وأحكامه ومفعولاته. فلا يأسى على ما فاته ولا يخاف على ما آتاه (ابن قيم الجوزية:١٤٠٨هـ -ج٢: ١٥٢-١٧٨).

٢- الكشف الطبي وممارسة الرياضة والهوايات: إن التعرض المستمر لضغوط العمل له تأثيرات سلبية على الصحة، ومن ثم فإن الكشف الطبي الدوري يعد بداية إجراءات التخلص من ضغوط العمل أو التخفيف منه بمعالجة نتائجه الصحية باتخاذ الإجراءات الطبية المناسبة حيالها مع محاولة تكوين عادات صحية سليمة كالإقلاع عن التدخين، والتقليل من شرب المنبهات من شاي وقهوة، ومحاولة تخفيف الوزن.

وفيما يخص ممارسة الرياضة فلا بد أن يكون لدى الجميع ثقافة في معرفة فوائدها في المحافظة على الصحة، وتجديد النشاط، والتقليل من شدة التوتر الناتج عن الضغوط. لأن التمارين الرياضية وما تنتجه من تفاعلات فيزيائية تقلل نسبة الإندروفين في الجسم، وتزيد من النشاط وتحسن الصحة وبالتالي التقليل من الضغط العصبي.

ويساعد من تخفيف ضغوط العمل وتحسين الصحة ممارسة الهوايات من أعمال يدوية أو الاهتمام بزراعة المنزل أو الانضمام إلى بعض الجمعيات المهنية أو أي مهام أخرى من شأنها أن تتيح للفرد الاندماج في حياة خاصة به تخلصه من التفكير في مشكلات عمله وتساعده على التغلب على الضغوط (www.tabebak.com).

٣- تغيير مفهوم فلسفة الحياة وإعادة بناء الذات : وتتكون هذه الإستراتيجية من عدد من الإجراءات تشمل الآتي:

أ- إعادة التفسير الإيجابي : وهي تفسير الموقف الضاغط في إطار إيجابي يقتضي تغيير أهداف الفرد وتعديلها، ويساعد هذا على تحويل المواقف الضاغطة السلبية إلى مواقف إيجابية تساعد الفرد على استرداد أفعال نشطة توجه نحو مصدر المشكلة،  كُتب عليكُم القتالُ وهو كُره لكُم وعسى أن تكْرهواْ شيئًا وهو خير لكُم وعسى أن تحبواْ شيئًا وهو شر لكُم واللّه يعلم وأنتم لاَ تعلمونَ﴾ (البقرة، الآية٢١٦) ؛ فرب ضارة نافعة، من خلال تفسير المواقف الصعبة أو المصائب حتى عن فائدة ورزق للفرد لا يتضح له إلا بعد انجلائها.

ب- التفاؤل: بالانشغال بالمستقبل، وتخفيف حدة التفكير في زوال المشكلة وما تسببه من توترات. وأفضل ما يمكن أن يقام به هو عدم استباق الأحداث مع التفاؤل بأن الغد سيكون أفضل مما سبق،  فَترى الذين في قُلُوبِهم مرض يسارعونَ فيهم يقُولُونَ نخشى أن تصيبنا دآئرةٌ فَعسى اللّه أن يأتي بِالْفَتح أو أمر من عنده فَيصبِحواْ علَى ما أسرواْ في أَنفُسِهِم نادمين﴾ (المائدة، الآية٥٢) فدوام الحال من المحال، ولكن ينبغي الانتظار، قال تعالى:  أتى أمر اللّه فَلا تستعجِلُوه سبحانه وتعالَى عما يشركُونَ﴾ (النحل، الآية١). وتعتقد الدارسة لدعم هذه الإستراتيجية أن يتعود الفرد إجراء حوار مع نفسه يبث فيه أفكارا تفاؤلية ومطمئنة ليستطيع السيطرة على ضغوط العمل والتوتر الذي يشعر به. حيث يلاحظ أن الضغوط تزداد. وتزداد ردود الفعل عندما ترد إلى النفس أفكار سوداء أو غير جيدة في حين أن مستوى الضغوط وردود الفعل كذلك تنخفض حينما يبتعد الإنسان عن الأفكار السلبية ويفكر بطريقة إيجابية.

٤- تغيير نمط السلوك من خلال التدريب: وهي إستراتيجية تسعى إلى تعديل سلوك الفرد في استجابته لمصادر ضغوط العمل من خلال الممارسة لتحقيق التغير المطلوب والتي تتناول على سبيل المثال الآتي:

أ- الراحة والاسترخاء: بالحصول على فترات راحة مناسبة خلال وقت العمل، بجانب إجازة رسمية بعيداً عن جو العمل وضغوطه، مع ضرورة عدم التفكير في المشكلات التي تزعجه وممارسة الهوايات والأنشطة الرياضة المحببة إلى نفسه. ويتطلب الاسترخاء البعد عن كل ما يجعل الفرد يتذكر الضغوط حتى يعيد الجسم إلى توازنه الطبيعي.

حيث أن قضاء الإجازة بصورة خاطئة من دون التمتع بها يزيد مستويات التوتر النفسي والعصبي بدلاً من أن يحسن النفسية والمزاج. ودعا خبراء الجمعية الملكية الطبية في لندن المؤسسات والشركات إلى التأكيد على موظفيها لأخذ الإجازات المقررة لهم بالكامل، وعدم السماح لهم بالعمل المرهق حتى لا تتأثر إنتاجية العمل بسبب الإجازات المرضية المتكررة. كما أن التمتع بالإجازات يغير من نمط الحياة ويدخل البهجة والسرور إلى النفس.

وفيما يتعلق بالاسترخاء للتغلب على ضغوط العمل أكدت عدة دراسات عرضت حديثاً أن العلاج بالتدليك والمساج يحسن من وظيفة الخلايا المناعية في الجسم ويقلل حالات التوتر التي يتعرض لها الإنسان لأنه يقلل من هرمونات التوتر لدى الشخص وزيادة كمية خلايا الدم البيضاء في جسمه، لذا فإنه يوصف علاجاً وقائياً للحفاظ على الصحة واجتناب حالات القلق والاكتئاب. كما ينبغي تفادي شرب كميات كبيرة من القهوة أو أية منبهات أخرى تمنع الفرد من الحصول على الاسترخاء المطلوب (www.albawaba.com).

ب- التريث وكبح جماح الغضب: بالوضوء أو تغيير المكان حسب ما جاء في السنة المطهرة. ومحاولة إجبار الذات على عدم الانفعال والانتظار للوقت المناسب وعدم التسرع. وبالرغم من أن هذه الاستراتيجية تبدو سلبية إلا أنها تجعل سلوك الفرد موجهاً نحو التعامل بفاعلية مع الموقف الضاغط، وتحقق له الاسترخاء والتأمل في مصادر الضغوط ومسبباتها والعمل على التقييم الهادئ الموضوعي لها، ومراجعة النفس دون انفعال، مما يكشف عن الأخطاء الحقيقية للضغوط أو حجمها الحقيقي الذي يريح الفرد في النهاية في التعامل مع الضغوط. وتفيد هذه الطريقة أيضاً في مساعدة الفرد على تحقيق أهدافه في العمل والمحافظة على علاقاته الشخصية.

ج- القبول والاستسلام: وهو قبول الواقع ومعايشته كما هو والاعتراف به، وإن كانت هذه الاستراتيجية تتضمن موقفاً سلبياً من الفرد تغيب فيها فاعلية حل الموقف إلا أنها تساعد على التخلص من تخفيف الضغوط. فما مضى فات وتذكر الماضي والتفاعل معه واستحضاره والحزن على ما جرى به قتل للإرادة وتبديد للحياة، ويولد العجز على العمل ويبدد الجهد. كما أن على المؤمن الإيمان بقضاء الله والقدر، جفت الأقلام، ورفعت الصحف، وكتبت المقادير، وقضي الأمر، ما أصاب من مصيبة في الأرض ولا في أنفُسِكُم إلا في كتابٍ من قَبلِ أنْ نبرأها (الحديد، الآية٢٢)، فما يصيب الإنسان في حياته هي مقادير من عند الله سبحانه وتعالى، وبذلك تهدأ النفس ويسكن الغضب، وترتاح النفس، لأنه مهما فعل الفرد فسيقع المكتوب، لأنه تقدير العزيز الحكيم، لا سيما إذا أخذ الإنسان بالأسباب.

٥- التأييد الاجتماعي : ويتمثل في البحث عن المساندة الاجتماعية من قبل الفرد إما للحصول على المعلومات التي تساعد على فهم المشكلة التي تسبب الضغط لإيجاد أساليب لحلها أو للمساندة العاطفية التي تعين على تحمل موجة الانفعال بإقامة علاقات صداقة حميمة مع أفراد يشعر بالارتياح لهم ويثق باتزانهم وصحة حكمهم على الأمور.

٦- فرص العمل البديلة: تستخدم هذه الاستراتيجية بعد فشل جميع المحاولات السابقة حين يعتقد الفرد أن ضغوط العمل الواقعة عليه قد تعدت الحد وأ ا تقرب به من نقطة خطر، ومن ثم فإن ترك العمل والبحث عن فرصة عمل أخرى بديلة لتغيير الموقف كله هو الحل الوحيد (إبراهيم،١٩٩٤م) و (الهنداوي، ١٩٩٤م).

٧- طلب المساعدة من المتخصصين: يلجأ الفرد إلى هذا الأسلوب عندما لا تجدي المحاولات السابقة في إعادة بناء الشخصية، حيث إن الضغوط قد تكون من الحدة بحيث يعجز الشخص عن مواجهتها بالأساليب السابقة مما يحتم طلب المساعدة من الأشخاص المتخصصين في معالجة الضغوط من أطباء علم النفس.

وجدير بالذكر في اية هذا المبحث الذي يستعرض مفهوم ضغوط العمل أن الدراسة الراهنة لن تتبنى نموذجاً محدداً بل ستحاول أن يكون منهجها شاملاً يتناول الجوانب ذات العلاقة بضغوط العمل التي والتي تؤثر بشكل فعال في مستوى العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة.

العلاقات الإنسانية

العلاقات جمع علاقة بفتح العين، والإنسانية تعني جميع الصفات التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية، وهذا يعني أن العلاقات الإنسانية عبارة عن جملة التفاعلات بين الناس سـواء كانت إيجابية ومنها الاحترام والعدل والتسامح والرفق، أم سلبية ومنها التكبر والظلـم والجـور والقسوة،، الخ.

وبذلك ينطبق مصطلح العلاقات الإنسانية، بصفة عامة على جميع التفاعلات بين الأفراد في جميع ا الات (ا ال، الصناعي، التجاري، التعليمي، الاجتماعي) فيرتبط الأفراد بنظام معـين لتحقيق هدف محدد، وبذلك يمكن القول بأن العلاقات الإنسانية هي تنمية الجهود المنتجة المشبعة للجماعة.

وللعلاقات الإنسانية في مجال التربية والتعليم مفهوم واضح، نافشه كثير مـن التربـويين فمنهم من عرفها على أ ا إشباع للحاجات النفسية للفرد في نطاق الجماعة، أي توفير الفرص في الجماعة لإشباع الحاجات المختلفة والتي منها الحاجة إلى الأمن والاستقرار وحاجتـه إلى العمـل والإنتاج والنجاح والتقدير والحرية والنمو والاطلاع، وتأكيد أهميته وتقبل الآخرين له ومعاملتـه معاملة عادلة تليق بإنسانيته.

ومنهم من عرفها بأ ا ميدان من الإدارة يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمـل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى الإنتاج والتعاون، مع إشباع حاجا م الطبيعيـة والنفسـية والاجتماعية.

ومنهم من أوضح مفهومها على أ ا مأخوذة من ذات الإنسـان، وأ ـا أرض عميقـة الطبقات، خصبة تتباين صورها من زمن لآخر، ومن مجتمع لآخر، خصائصها قائمة على المعاملـة الطيبة، وكسب الثقة بالصدق الثابت دون تغيير، وحدود مفهومها تـتلخص في أن العلاقـات الإنسانية تعني المعاملة الطيبة، التي تقوم على الفضائل الأخوية والقيم الإنسانية السـوية، والـتي ترتكز على التعبير والإقناع، والتشويق القائم على الحقائق المدعمة بالأسانيد العمليـة، وتجـافي التضليل والخداع بكافة مظاهره وأساليبه.

وعرفت على أنها سلوك مثالي بين القائد أو المشرف مع من تحت إشرافه من حيث المعاملة الحسنة بما يحقق الأهداف المشتركة للإدارة والأفراد والعاملين. وأنها مجموعة من العناصر والتفاعلات الإيجابية بين الناس، منها التعاون والمساواة والعدل والصدق والأمانة والمحبة والألفة والقدوة.

ومما سبق يمكن تحديد العلاقات الإنسانية في العمل الإشرافي على أنها مجموعة من التفاعلات التي تمثل السلوكيات التربوية للمشرف التربوي، و التي أساسها المعاملة الطيبة والأخلاق الإسلامية الحميدة، مثل الصدق والأمانة والعدل والألفة بينه وبين من يشرف عليهم، أو يتعامل معهم في الحقل التربوي، والتي من خلاله تتحقق الأهداف التربوية المخطط لها (دليل المشرف التربوي على الانترنت).

العلاقات الإنسانية في القرآن الكريم:

ذكرت العلاقات الإنسانية في القرآن الكريم بصور متعددة وفي مواضع كثيرة في القرآن الكريم منها قوله تعالى: "إلا من أمر بِصدقَة أو معروف أو إصلاحٍ بين الناس" (النساء:١١٤). وقال أيضا: "فَاتقُواْ اللّه وأَصلحواْ ذَات بِينِكُم" (الأنفال:١). وقال تعالى أيضا: "أن تبرواْ وتتقُواْ وتصلحواْ بين الناسِ" (البقرة:٢٢٤)، ، قال تعالى: "إِنما الْمؤمنونَ إِخوةٌ فَأَصلحوا بين أَخويكُم" (الحجرات:١٠) قال تعالى: "وقُولُواْ للناسِ حسناً" (البقرة:٨٣). وقال أيضا:". "وأَحسِنواْ إِن اللّه يحب الْمحسِنِين" (البقرة:١٩٥) ويقول عز وجل:" "إِن اللّه يأمر بِالْعدلِ والإِحسان" (النحل:٩٠).

قال عز وجل: "إِنما الْمؤمنونَ إِخوةٌ" (الحجرات:١٠).

وقال: "لاَ إِكْراه في الدينِ" (البقرة:٢٥٦).

وقال أيضا:"أَفَأَنت تكْره الناس حتى يكُونواْ مؤمنِين" (يونس:٩٩).

وقال أيضا:"لَا ينهاكُم الله عنِ الذين لَم يقَاتلُوكُم في الدينِ ولَم يخرجوكُم من ديارِكُم أَن تبروهم وتقْسِطُوا إِلَيهِم إِن الله يحب الْمقْسِطين إِنما ينهاكُم الله عنِ الذين قَاتلُوكُم في الدينِ وأَخرجوكُم من ديارِكُم وظَاهروا علَى إِخراجِكُم أَن تولوهم ومن يتولهم فَأُولَئك هم الظَّالمونَ" (الممتحنة:٨-٩).

وقال عز وجل: يا أيها الذين آمنوا لا يسخر قوم من قوم عسى أن يكونوا خيرا منهم ولا نساء من نساء عسى أن يكن خيرا منهن ولا تلمزوا أنفسكم ولا تنابزوا بالألقاب بئس الاسم الفسوق بعد الإيمان ومن لم يتب فأولئك هم الظالمونَ يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيرا من الظن إن بعض الظن إثم ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضا أيحب أحدكم أن يأكلَ لحم أخيه ميتا فكرهتموه واتقوا الله إن الله تواب رحيم" (الحجرات:١١-١٢).

وقال تعالى: "قالَ لاَ تثْريب عليكُم اليوم يغفر اللّه لكُم وهو أرحم الراحمين" (يوسف:٩٢).

و قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "البر حسن الخلق" رواه مسلم في صحيحه.

وقال صلى الله عليه وسلم:" لا يشكر الله من لا يشكر الناس " رواه مسلم.

وقال صلى الله عليه وسلم: أن المقسطين عند الله يوم القيامة على منابر من نور عن يمين الرحمن وكلتا يديه يمين: الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم و ما ولوا" رواه مسلم.

أهمية دراسة العلاقات الإنسانية:

لقد زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في السنوات الأخيرة حيث أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى تحقيق إشباع حاجات الفرد من الوظيفة ومن الانتماء لجماعات العمل، كما تهدف العلاقات الإنسانية إلى التوفيق بين حاجات ومطالب العاملين وحاجات ومطالب المنظمة التي يعملون فيها.

هذا وقد كان من دوافع الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المنظمات مايلي:

١- حركة الإدارة العلمية: والتي تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بالنسبة للعاملين.

٢- ظهور النقابات وانضمام أعداد كبيرة من العمال إليها ومحاولة هذه النقابات الدفاع عن مصالح العمال وتحقيق أجور أعلى، وشروط عمل أفضل بالنسبة لهم.

٣- الإنتاج الصناعي الكبير وما يصاحبه من الانحياز إلى التخصص وتقسيم العمل المغالى فيه، الأمر الذي أفقد الوظيفة معناها بالنسبة لبعض العاملين ولم تعد تشبع حاجاتهم الاجتماعية.

٤- المنشآت ذات الحجم الكبير: التي يعمل فيها آلاف العاملين الذين يختلفون في قـدرا م وخبرا م ومستواهم الاقتصادي والاجتماعي الأمر الذي أدى إلى شعور بعض العاملين بالضياع في مجتمع العمل الكبير.

٥- تعدد الجماعات: التي ينتمي إليها العاملون وتوجيه قدر من ولاء هؤلاء العاملين إلى هذه الجماعات.

٦- ارتفاع مستوى العاملين التعليمي والثقافي: وزيادة قوة العمل وتـأثيرهم كمجتمـع في المنظمة.

نشأة العلاقات الإنسانية:

إن العلاقة بين الإنسان وأخيه الإنسان قائمة منذ بدء الخليقة ولكن استخدام ذلـك في بيئـة العمل التنظيمي هو الحديث نسبيا. ومن دراسة عمال بأحد مصانع الاسمنت وجدت نسبة كبيرة منهم مصابة بالالتهاب الرئوي، ومع تقديم كوب من الحليب يوميا مع الرعاية الصحية المسـتمرة وصرف تعويضات المرض والإصابة أثناء العمل أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج وتحسين العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأفراد وإدارة المصنع.

ثم جاء (إلتون مايو Elton Mayo) ببحوثه الأولى سنة ١٩٢٣م في مصنع نسـيج بولايـة بنسلفانيا واستخدم فكرة العمل الموزع وفترات الراحة التي تتخلل العمل لعلاج مشكلة ارتفـاع معدل دوران العمل.

وقد أسفرت تجاربه عن تحسين بيئة العمل واكتشف المديرون أن فترات راحة بسيطة لن تـؤخر الإنتاج بل على العكس تزيد معدله وأن هناك مشكلات تحيط بالسلوك الإنساني في العمل لا بد من اكتشافها والعمل على حلها.

وهكذا زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وعقد أول مؤتمر للعلاقـات الإنسـانية في التجـارة والصناعة سنة ١٩١٨م بمدينة نيويورك، وقد ولد مصطلح (العلاقات الإنسانية) في ذلك المؤتمر، وزاد الاهتمام ا بعده. وتم تكثيف برامج التدريب على علاقات العمل والعلاقات الإنسانية لمـا تكشف للقائمين على المؤسسات الصناعية من نتائج جيدة للاهتمام ذا ا ال (حمـزة وخليـل، دت).

المبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية:

يرى (ديفز Davis،١٩٩٧م) أن هناك أربعة مبادئ تقوم عليها العلاقات الإنسانية وهي:

١- الكرامة الإنسانية حيث احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين بالمنشأة بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله. وعلى رئيس العمل أن يضع في اعتباره أن كل فرد من الأفراد العاملين له كرامته. وأن هذا الفرد يجب أن يعامل بطريقة تجعله يشعر باحترامه له كآدمي.

٢- الفروق الفردية التي تقع بين العاملين ووضع هذه الفروق في الاعتبار عند التعامل معهم وعند توجيههم وحل مشكلاتهم.

٣- المصلحة المشتركة التي تجعل الفرد ميالاً للتجمع والتعاون مع غيره من الأفراد ومشاركتهم لتحقيق هذه المصلحة.

٤- الحوافز فالفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعامل معهم لكي يحصل على الحوافز أو العائد من وراء هذه المشاركة أو هذا التعاون.

ويمكن القول أن العلاقات الإنسانية هي عملية حفز للأفراد في المنظمات لتكوين مجموعات عمل لتحقيق حاجاتهم بفعالية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية مما يستنتج منه ما يلي:

١- أن العلاقات الإنسانية تركز على الموارد البشرية وليس الموارد المادية.

٢- أن جوهر العلاقات الإنسانية تتمثل في دفع الناس وتحفيزهم.

٣- تعمل العلاقات الإنسانية على تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف.

٤- تهدف العلاقات الإنسانية إلى إشباع حاجات الأفراد وكذلك إنجاز أهداف المنظمة.

مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

من مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ما يلي:

١- البرامج التدريبية: التي تعقد للعاملين تتضمن قدرا من المهارات الإنسانية والسلوكية.

٢- إنشاء بعض الإدارات: داخل المنظمات الكبرى التي يرتكز نشاطها على دعم العلاقات الإنسانية.

٣- ظهور بعض المتخصصين: داخل المنظمات الكبرى بهدف مواجهة المشكلات السلوكية والإنسانية التي تظهر بالمنظمات.
٤- الاهتمام بتحسين ظروف العمل المحيطة بالعاملين في العمل من تهوية وإضاءة.. إلخ.
٥- ظهور بعض المقررات الدراسية التي تحمل مسميات مختلفة مثل العلوم السلوكية، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، العلاقات الصناعية،... إلخ.

مجالات العلاقات الإنسانية:

إن العنصر الأساس في العلاقات الإنسانية يهدف إلى إشباع حاجات الفرد، وتنقسم هذه الحاجات إلى قسمين أولية وثانوية:

أولية: والمتمثلة في الحاجات الفسيولوجية، فينبغي إشباعها بصورة تساعد على بذل الجهد الجسمي والعقلي اللازمين للإنجاز، لذا كان لابد من إشباعها ويتطلب ذلك :

١. تهيئة مكان مناسب ومريح للعمل.
٢. العناية بالتهوية والتدفئة شتاءً، والتبريد صيفاً، بحيث يكون المناخ ملائماً.
٣. رفع المستوى المادي للفرد داخل التنظيم الإداري بما يتكافأ ومسؤولياته وقدراته.
٤. إتاحة الفرص الكافية للراحة والترويح من عناء العمل.

الثانوية: والمتمثلة في تفاعل الفرد مع بيئته، والتي تشمل الحاجة إلي الانتماء، والتعبير عن الذات، والحاجة إلى التقدير، والأمن، والحرية، والمكانة الاجتماعية، والسلطة الضابطة، فإن إشباعها يعد محكًا أساسيا لمدى فهم المشرف التربوي لأسلوب التعامل الناجح مع أفراد التنظيم الإداري فالمشرف التربوي يستطيع أن يحقق لكل فرد في مجموعه ما يلي:

- الشعور بالانتماء إلى التنظيم الإداري بإشعاره بأنه عضو في الجماعة بالمشاركة في المسؤوليات وصنع القرارات وتنفيذها.
- التعبير عن الذات، وذلك إذا منح المدير الأفراد العاملين معه بعض المسؤوليات والأعمال المهمة.
- الشعور بالتبعية، وذلك بإشاعة روح العمل الجماعي بين الأفراد، فلا يشعر أحد بأنه منعزل عن غيره أو مستقل عنه في عمله، وإنما يتأكد لديه الشعور بأنه مرتبط في عمله بالمجموعة.

- التقدير والنجاح، وذلك حين يتحمل عمل ما وينجزه، فإن على الرئيس أن يشعره بنجاحه في إنجاز ما أوكل إليه، ويبدى تقديره لهذا النجاح وما بذل فيه من جهد.
- الأمن والطمأنينة، وهما نتيجة حتمية للنجاح والتقدير.
- المكانة الاجتماعية، وذلك حين يضع الرئيس الفرد المناسب في المكان المناسب، حيث أن ذلك سوف يساعده على النجاح وتحقيق الذات وحصوله على تقدير الآخرين.

- الحرية والسلطة الضابطة، وذلك حين يشعر الفرد بأنه يملك حرية التفكير فيما أوكل إليه من مهام، وحرية علاج المشكلات، ولكنه يحتاج في الوقت نفسه إلى سلطة ضابطة تقوم عمله وتتابع منجزاته.

وفضلاً عما سبق فإن هناك الكثير من المجالات التي تتضح فيها العلاقات الإنسانية ويستطيع أن يكشفها المشرف التربوي، وأن يستثمرها في إنجاح إدارته (دليل المشرف التربوي على الانترنت).

وسائل تنمية العلاقات الإنسانية الفعالة:

يمكن لإدارة المنظمة أن تزيد من فعالية العلاقات الإنسانية إذا ما هي استعانت بمجموعة من الخطوات الأساسية التي تتمثل فيما يلي:

١- التخطيط التنظيمي: يجب على المنظمة أن تعتمد على الأسلوب العلمي في التنظيم وذلك حتى يتوافر لديها الخطوة الأساسية الأولى في بناء وتنمية العلاقات الإنسانية.

٢- تخطيط وتنمية القوى العاملة: يقصد بذلك تحديد الأعداد اللازمة من العاملين لشغل وظائف المنظمة على أساس من التنبؤ بحجم العمل أو النشاط في المنظمة ككل، وكذلك بالنسبة لكل وظيفة من الوظائف المتعددة فيها. ويمكن بالقول أن الخطة المتكاملة لتنمية القوى العاملة في المنظمة تخلق جو من العلاقات الإنسانية السليمة، حيث يوضع كل فرد في المكان المناسب لمؤهلاته، وحيث تعمل الإدارة على أن توفر له المناخ الصالح للعمل والإنتاج.

٣- تنمية العمل الاجتماعي:

يمكن للإدارة أن تقوم بتنمية العمل الاجتماعي من خلال المحاور الأساسية التالية:

- القيادة المرنة التي تعمل على خلق جماعات متعاونة يسودها روح الفريق المتعاون الفعال.
- نظم الاتصالات الفعالة التي توفر الترابط الكامل والفعال بين مختلف أجزاء المنظمة.

- نظم المشاركة في الإدارة التي تساعد على خلق شعور بالانتماء بين العاملين وإحساس بـالالتزام والمسؤولية نحو الأهداف العامة للمنظمة.
- نظم الحوافز الجماعية ونظم ربط الأجر بالإنتاج على أساس جماعي بما يخلق وحـدة في المصـالح والمنافع بين العاملين.

الفلسفة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية:

يرى (مايو Mayo) ما يلي:

١- أن الأجر ليس الدافع الوحيد لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج وتدعيم السلوك الصحيح.

٢- أن كثيرا من مشكلات العمل تحل بالتعاون الجماعي ويتأثر الفرد بالتـالي بـأداء زملائـه وآرائهم وعلاقته م، ومن ثم يهتم بمشكلا م كما يهتمون هم بمشكلاته الخاصة.

٣- أن الاهتمام بالجوانب الإنسانية وتشجيعها على النمو والتطور مهم ليتواءم ذلك مع التطور الحادث في الجوانب الأخرى التكنولوجية والعلمية، بل والتجارية والمالية وما استحدث فيها من نظم تكنولوجية حديثة.

٤- يؤثر ذلك على اهتمام الأفراد بأنفسهم وبغيرهم وغير م على العمل وتحسن أدائهـم فيـه واتجاها م نحوه والعمل لتحقيق ذلك بزيادة ثقافتهم وتثقيف أنفسهم علميا (حمزة وخليـل، دت).

وتستند فلسفة العلاقات الإنسانية إلى مجموعة مختلفة من الأسـس، مـن أهمهـا أن مجموعة العاملين داخل المنظمة تجمعهم مصلحة مشتركة. كذلك فإن هناك اختلافـات وفـروق فردية بين هؤلاء الأفراد. وبطبيعة الحال هناك دوافع معينة لهؤلاء الأفراد تدفعهم للعمل، ويمكـن للإدارة أن تحفزهم من خلال هذه الدوافع. ويجب على الإدارة أن تراعي كرامة الأفراد العاملين بالمنظمة وأن تعاملهم باحترام وتقدير.

وتلك الأسس هي كالتالي:

٥- المصالح والأهداف المشتركة:

يجب أن تكون هناك مصالح وأهداف مشتركة بين الأفراد وبين المنظمة التي يعملون ا. فالفرد - على افتراض أن لديه الفرصة للاختيار- سيفضل البقاء في المنظمة إذا كان هناك تطـابق أو تقارب بين مصالحه وأهدافه ومثيلتها في المنظمة. ونفس الأمر أيضا بالنسبة للمنظمة.

٦- هناك فروق واختلافات بين العاملين في المنظمة:

تتميز المنظمات في العصر الحالي بزيادة أعداد العاملين بها وبطبيعة الحال هناك اختلافات وفروق فردية بين هؤلاء العاملين فكل فرد مختلف عن الآخر بدنيا وعقليا وعاطفيا. ولذلك يجب على الإدارة أن تعترف بوجود هذه الاختلافات وتتعامل معه بطريقة تتناسب مع هذه الاختلافات.

٧- دوافع العمل:

هناك العديد من دوافع العمل لدى الأفراد من أهمها: الدوافع المادية. وبجانب هذا الدافع الأساسي هناك دوافع أخرى مثل الحاجة للأمن حيث يرغب كل فرد في الشعور بالأمن. ومما لا شك فيه أن العمل باعتباره مصدرا هاما للدخل يمكن من خلاله أن يشعر الفرد بالأمن. كذلك فإن العمل يجعل الفرد يشعر بالانتماء إلى الجماعة التي يعيش فيها ويتفاعل معها. فالعمل هو الصلة التي تربط الفرد بغيره وبمجتمعه، ولولا العمل لساد الفرد شعور بالوحدة والعزلة. كما أن العمل خصوصا إذا كان متفقًا مع قدرات ورغبات الفرد يمكن أن يؤدي إلى شعوره بتحقيق الذات علاوة على أن حاجة الفرد للتقدم والنجاح تعتبر من أهم دوافع العمل وكذلك الدين والعقيدة.

ويجب على إدارة المنظمة أن تحفز العاملين لديها على العمل بواسطة دوافع العمل، وكذلك الدين والعقيدة.

ويجب على إدارة المنظمة أن تحفز العاملين لديها على العمل بوساطة دوافع العمل المشار إليها بما يحقق في النهاية المصالح المشتركة للمنظمة ولهؤلاء الأفراد.

٥- الحفاظ على كرامة العاملين:

الحاجة إلى التقدم والاحترام من أهم الحاجات الإنسانية ويجب على إدارة المنظمة أن تسعى لاستخدام الفرد لكامل طاقاته الجسمانية والنفسية والعقلية (الصيرفي، ٢٠٠٧م).

وقد أورد كل من (حسان والعجمي،٢٠٠٧م، ص ٧٢) الأساس الفلسفي للعلاقات الإنسانية على أنه يعتمد على مجموعة مفاهيم أوردها تحت: المصلحة المشتركة- الدوافع- الكرامة الإنسانية- تباين الأفراد.

دور الإدارة في تحسين العلاقات الإنسانية:

لا يمكن للإدارة أن تقوم بدور إيجابي في تحسين العلاقات الإنسانية إلا إذا توافر لديها أولاً أساس من العلم والمعرفة بأسس ونظريات العلاقات الإنسانية، ويمكنها بهذا العلم وهذه المعرفة أن تضع الخطط وترسم السياسات وتنفذ البرامج التي تؤدي إلى تحسين العلاقات الإنسانية.

ومن الوسائل التي يمكن أن تستخدمها الإدارة في سبيل تحسين العلاقات الإنسانية:

١- الاجتماعات:

ويعتبر الاجتماع من أهم الوسائل التي يمكن أن تستخدمها الإدارة في سبيل تحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التربوية، ويهدف كل اجتماع إلى عرض مشكلة معينة ثم محاولة الوصول إلى اتفاق في الرأي بشأنها.

وإذا كان للاجتماع قائد أو رئيس فإنه يجب أن تقتصر مهمته على التوفيق بين الآراء المختلفة وتحاشي الاصطدام بين وجهات النظر المتباينة. ولكي يؤدي اجتماع معين الغرض المطلوب منه فإنه يجب أن يكون المشتركون فيه من مستويات متجانسة من حيث المركز والدرجة والخبرة والثقافة، كذلك إذا كان عدد المشتركين مناسب فإن ذلك يساعد على تركيز المناقشة في نطاق المشكلة المعروضة وعلى التحكم في نظام وسير المناقشة.

٢- اللامركزية في الإدارة:

تعني اللامركزية في الإدارة تفويض السلطة وتوزيع المسؤولية على جميع المستويات الإدارية، وينطوي مبدأ اللامركزية في الإدارة على أنه لا يجب أن تتاح لكل المديرين أقصى فرصة ممكنة لتنمية واستخدام قدراتهم كأفراد مسؤولين، لذلك يجب أن يعطوا السلطة المطلوبة وتوفر لهم الظروف المناسبة والإمكانيات التي يحتاجون إليها بالإضافة إلى الإشراف من الإدارة العليا والذي يساعدهم على اتخاذ قرارات أحسن.

٣- النصح والإرشاد:

ويقصد بالنصح والإرشاد هنا قيام الإدارة بمساعدة الأفراد على حل مشكلاتهم سواء المتعلقة بالعمل أو المتصلة بظروف خارج محيطه، وذلك بمناقشة هذه المشكلات معهم ثم تقديم النصائح المناسبة والمساعدات الممكنة لهم. وتهدف الإدارة من وراء ذلك إلى رفع معنويات الأفراد وزيادة إنتاجيتهم.

أما حين تختل طبيعة العلاقات الإنسانية دخل المنظمة فإن هذا يمثل ضغطًا على كاهل العاملين بها، وينعكس ذلك على سلوكياتهم وعلاقاتهم مع الآخرين.

فالإدارة السيئة وبيئة العمل غير السليمة تشكل مصدري توتر يهدد حياة المنظمة الإدارية كالمدير المتسلط، واستخدام السياسات الداخلية بصورة غير موضوعية كالترقيات، أو العلاوات المبنية على أسس غير علمية، تؤدي إلى إساءة العلاقات بين الأفراد.

وتأخذ العلاقات بين الأفراد داخل بيئة العمل أحد الصور التالية:

١- العلاقة مع الرئيس المباشر:

فلا شك بأن للمدير أثرا كبيرا ودورا رئيسا في سلوك الأفراد العاملين وأدائهم الوظيفي، فالأفراد الذين يتولى أمورهم مدير متسلط غير متعاون لا يعطي الأفراد فرص المشاركة في اتخاذ القرارات يكونون أكثر توترا من غيرهم الذين يتولى أمورهم مدير يكن لهم الاحترام والتقدير، ويتعاون معهم ويشاركهم.

٢- العلاقة مع زملاء العمل:

ففي حالة عدم قدرة الفرد على تكوين دور اجتماعي له في بيئة العمل يصبح أكثر توترا من الفرد الذي حقق دورا اجتماعيا ناجحا مع زملائه.

٣- العلاقة مع المرؤوسين:

إن علاقة الرئيس مع مرؤوسيه تشكل أحد مصادر الضغط، إذا لم يحسن المدير إقامتها. فتفويض الصلاحيات يخلق أجواء عمل جيدة، ويعمل على تنمية المهارات والقدرات. ولكن في ظل غياب هذه المهارات تصبح بيئة العمل كاملة مصدرا للتوتر قد يؤثر على سلوك الأفراد وأدائهم (اللوزي، ٢٠٠٣م، ص ١١٢).

ويرى كل من (حسان والعجمي،٢٠٠٧م، ص ٣٧٦) بأن العلاقات الإنسانية في المؤسسة تقوم على كل من:

١- "إقامة وحدة متماسكة من العاملين.
٢- معاملة العاملين كأفراد.
٣- خلق جو ودي في نظام العمل.
٤- جعل العاملين على علم بمجريات الأمور في المؤسسة.
٥- الاهتمام بالمناقشات والمشاورات والقرارات الجماعية.
٦- وضع معايير للعمل وحث العاملين على بلوغها.
٧- مساعدة العاملين على تنمية مواهبهم.
٨- تقدير الأعمال الممتازة ومكافأة العامل الكفء.
٩- أن يكون رؤساء الأعمال قدوة صالحة للعمل."

ذكر كل من (حمزة وخليل،دت) بعض المواقف السلوكية التي توضح مستوى العلاقات الإنسانية في مؤسسات العمل، وقد كان من أهمها:

أولا- الاتصال الفعال:

والاتصال هو انتقال أو تبادل الخبرة والأخبار والمعلومات والأفكار والبيانات والدوافع والحقائق والآراء والمفاهيم والاتجاهات بين اثنين أو أكثر.

وتتضح أهميته في أنه يساعد في تحسين العلاقات الإنسانية وإشعار العاملين بأهميتهم من خلال شرح وتفسير قرارات الإدارة والاعتبارات التي دفعتها لاتخاذ قرارا ا. كما أنه يحسن الصورة الذهنية للمؤسسة ويعزز استقرارها وقطع السبيل أمام روج الشائعات والأخبار الكاذبة والتي تؤدي إلى التوتر. فضلاً عن أن الاتصال يعمل على حفز العاملين وتوجيههم ونصحهم وإرشادهم.

كذلك يحقق الاتصال الفعال فهم الأفراد المنفذين لأعمال الإدارة ومقاصدها وخططها وسياسا ا والإجراءات الواجب اتباعها، كما يحقق تعريفًا لكل فرد بدوره وواجباته مما يؤدي إلى ضبط سلوك أعضاء التنظيم وتوجيههم اتجاها مرغوبا فيه، كذلك يساعد في مجال تقويم الأداء وتحديد المعايير والتنسيق بين الوحدات وربط مختلف الأقسام في وحدة متكاملة (حسان والعجمي، ٢٠٠٧م، ص ٢٧١).

ثانيا- المشاركة:

وهي العمل معا كوحدة اجتماعية بروح الفريق. والمشاركة عملية نفسية تساعد في تحقيق الحاجة إلى التقدير الاجتماعي وتحقيق الذات.

ولا تعني المشاركة الاشتراك جسميا في إدارة العمل، أو مجرد حضور الاجتماعات، وإنما الاشتراك الفعلي والوجداني والاجتماعي في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والتنفيذ والمتابعة، أي المساهمة بفعالية في العمليات الإدارية سواء الاستشارية أو التنفيذية.

ثالثًا- التشاور:

إن للشورى أثرا كبيرا في تحسين العلاقات الإنسانية. وهي العمل الفعلي لعملية المشاركة. فقد تتم في الاجتماع أو الحضور دون تقديم أي نصائح أو توجيهات لم يطلبها الرئيس أو القائد من الحاضرين.

والحقيقة أن التشاور معناه احترام الفرد وقدراته واستعداداته، والثقة في عطائه واحترام رأيه ومشاعره وأحاسيسه، وتشجيعه أن يدلي بدلوه في دراسة الحلول الممكنة لأي مشكلات بقصد التوصل لأفضل الحلول من بين البدائل المعروضة للبحث. كذلك الاتفاق على القرارات وأساليب تنفيذها ومتابعتها. كما يساعد الأفراد على الفهم ودراسة جوانب الموضوعات كل على حدة، وعلى التأني في إصدار الأحكام قبل الدراسة الكاملة. ومقاومة الجدل والحوار غير البناء والوصول إلى الآراء والأحكام الموضوعية مما يحسن بدوره العلاقة بين العاملين.

رابعا- الاهتمام بالنواحي الاجتماعية:

وذلك من شأنه تدعيم العلاقات التلقائية التي توضح الميول والاتجاهات الحقيقية للناس أكثر من اللقاء في العمل والاتصال الرسمي، مثل الحفلات والرحلات واللقاءات وقت الغداء. ويشمل ذلك الاهتمام بشؤون الأسرة وعلاج كثير من المشكلات الاجتماعية التي تعوق إنتاجية الفرد أو رضاه عن العمل أو تكيفه في جو العمل. وتساعد دراسة مشكلات غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل فجأة، أو طلب نقلهم إلى إدارات أخرى، أو نوعية الشكاوي التي ترد إلى قسم الشكاوي أو التردد على عيادات الأطباء والمستشفيات التابعة للمنظمة أو الوزارة، كلها تساعد في تحسن الروح المعنوية والعلاقات الإنسانية للعاملين.

خامسا- الاهتمام بالنواحي النفسية:

وحتى يتم الاهتمام بالفرد ككل وهو دليل لحسن العلاقات الإنسانية فلا بد من الاهتمام بالنواحي الشخصية أو النفسية. فكثير من مشكلات سوء العلاقات والاتصال ترجع إلى عوامل انفعالية، لذلك كان الإرشاد النفسي Consulting Psychology مهما لفهم أسباب ذلك ومحاولة تخفيفها على الفرد بعمليات اتصال ومناقشة معروفة في عملية الإرشاد وذلك بقصد بث الطمأنينة والثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية وتحسن قنوات الاتصال بين المدير والمشرف والأفراد بما يزيل التوتر والقلق والانفعال.

إن العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية هي التي تقوم سلوكيا على تقدير كل فرد في التنظيم الإداري، وعلى الدراسة الموضوعية للمشكلات التربوية والإدارية، وشعور كل فرد بالانتماء إلى الجماعة التي يعمل من خلالها.

ومن أهم العوامل التي تسهم في العلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية ما يلي:

١- الإيمان بالعمل التعاوني.

٢- إتاحة الفرص للتربويين للتعبير عن آرائهم.

٣- تشجيع التربويين على الارتقاء بالعلاقات الشخصية والمهنية.

٤- تشجيع التربويين على عرض مشكلا م ومناقشتها، وإيجاد الحلول لها متى احتاجوا إلى ذلك.

٥- تشجيع أوجه النشاط و تبني علاقات طيبة بين المنتمين للعملية التربوية.

٦- احترام شخصيات كل فرد منتم للعملية التربوية.

٧- احترام وجهات نظر الآخرين وآرائهم المخلفة.

٨- إشعار المشرفين بقيمتهم، وبالحاجة الماسة إليهم، وبأ م عامل أساسي في العمل.

٩- تقدير طموحات الآخرين وقدرا م ووضعها موضع التقدير والاهتمام.

١٠- الإيمان بالمسؤولية التربوية في بناء الروح المعنوية العالية لدى الآخرين.

١١- الإيمان بأنه يستحيل على الإداري أن يلغي مشكلاته الشخصية خارج عمله.

١٢- الثقة بالآخرين.

١٣- إشراك الآخرين في اتخاذ القرار، وملاحظة مدى تأثيره فيهم.

١٤- القدوة الحسنة في التعامل مع الآخرين.

١٥- العمل على تحسين بيئة العمل وظروفه.

١٦- تعرف شعور الآخرين.

١٧- مطالبة الإدارة بتلبية حاجات المشرفين وحفزهم مادياً ومعنوياً.

١٨- العمل على إشباع حاجات المشرفين (دليل المشرف التربوي على الإنترنت).

الإشراف التربوي

بظهور الأساليب التربوية والعلاقات الإنسانية وظهور مفاهيم جديدة تعتمد على العلاقة في الإدارة التربوية، وعلى نظام العلاقات الإنسانية بين العاملين في المجال التربوي، فقد ظهر مسمى الإشراف التربوي على الساحة التربوية لما للإشراف التربوي من الشمول والمرونة والدقة في الإشراف التام على سير العملية التربوية.

وقد ذكرت (سفر، ١٤١٩هـ) بأن الإشراف التربوي هو ذلك الجزء من الإدارة التربوية التي تعنى بالدرجة الأولى بالعناصر البشرية المكونة للتنظيم الإداري أو المؤسسة الإدارية التربوية، وهو يهدف إلى إقامة علاقات إنسانية على أساس يمكن كافة الأفراد العاملين من تقديم إسهاماتهم الكاملة في العملية التربوية.

وأضافت نقلاً عن الدراسة التي قام بها مكتب التربية العربي لدول الخليج مفهوما حديثًا للإشراف التربوي بأنه "عملية تربوية قيادية إنسانية هدفها الرئيسي تحسن عمليتي التعليم والتعلم من خلال مناخ العمل الملائم لجميع أطراف العملية التربوية التعليمية، مع تقديم كافة الخبرات والإمكانات المادية والفنية لنمو وتطوير جميع هذه الأطراف، وما يلزمها من متابعة. وذلك وفق تخطيط علمي وتنفيذ موضوعي بهدف رفع مستوى التعليم وتطويره من أجل تحقيق الهدف النهائي والمنشود وهو بناء الإنسان الصالح".

رغم الاختلاف بين التربويين في تعريف الإشراف التربوي وتحديد أهدافه، والقناعة بتأثيره في تحسين أداء المعلمين داخل الصف الدراسي، إلا أنه ظل عملية تربوية تؤكد ضرورة استمرارها جميع الجهات المعنية بالتربية والتعليم في القطاعين العام والخاص في معظم دول العالم. ويمثل (الإشراف التربوي) كما تنم عنه مؤسسات تلك المؤسسات التربوية، المحور الرابع في العملية التربوية إلى جانب المنهج والمعلم والطالب. وقد تطور مفهوم الإشراف تبعا للتطور في تلك المحاور (المقوشي، ٢٠٠٣م).

أما عن الإشراف التربوي في تعليم البنات فقد ضاهى مثيله في تعليم البنين حتى أصبحا يسيران جنبا إلى جنب من أجل الرقي بالعملية التربوية.

أهمية الإشراف التربوي:

لقد اهتمت الدراسات التربوية بتوضيح أهمية الإشراف التربوي وذلك نتيجة للتطور في هذا ا ال، ولأن أيا من المنتمين للعملية التعليمية لا يمكنهم أداء مهمتهم بدون مساعدة المشرف التربوي – أي التعاون بينهم وبين المشرف-، فقد أشارت وزارة المعارف لهذه الأهمية في (دليـل العمل للمشرف التربوي) وحددت عددا من الحيثيات التي على ضوئها يتضح ما يلي:

١- أن التربية لم تعد محاولات عشوائية ولكنها عملية مركبة منظمة.
٢- عدم اكتمال الجوانب العملية التطبيقية في إعداد المعلم بالمؤسسات التربوية.
٣- التوسع الهائل في التعليم وانتشاره بالمدن والقرى.
٤- اختلاف إعداد وتأهيل المعلمين.
٥- وجوب مواكبة العاملين با ال التربوي لعملية التطور المستمر والنمو الدائم في المـادة العلمية والمناهج وطرق التدريس.
٦- أن عملية الإشراف التربوي عملية تنشـط العمليـة التعليميـة والتربويـة (سـفر، ١٤١٩هـ).

البعد التاريخي للإشراف التربوي

نقل (المفوشي، ٢٠٠٣م) عن موسوعة تاريخ التعليم في المملكة العربية السعودية الـتي صدرت من وزارة المعارف سنة ١٤١٩هـ أن الإشراف التربوي بصورة عامة قد مـر بسـبع مراحل (جدول رقم ١).

أما الإشراف التربوي النسائي فقد بمر بأربعة مراحل حسب وهي:

١- مرحلة التفتيش النسوي:

حيث تم افتتاح أول مكتب تفتيش بمدينة الرياض عام ١٣٨٠هـ ويضم مفتشتين ترأسهما (كبيرة المفتشات)، ثم افتتح مكتب تفتيش في جدة يضم خمسة مفتشات، وآخـر في مدينـة الدمام يضم مفتشة واحدة. وبدأت مكاتب التفتيش في الانتشار في كافة المنـاطق التعليميـة حتى أصبح عددها عام ١٣٩٦هـ اثنان وعشرون مكتبا.

٢- مرحلة التوجيه التربوي:

طورت الرئاسة العامة لتعليم البنات مفهوم (التفتيش النسوي)، فأصدرت قـرارا بتغـيير مسماه إلى (التوجيه التربوي) عام ١٣٩٨هـ. وقد كانت ترأسه مديرة وطنية مؤهلة تأهيلاً

تربويا عاليا (دليل العمل في مكاتب التوجيه التربوي، ١٤١٣هـ). وتوالت مكاتب التوجيه بالانتشار والاتساع حتى وصل عددها في عام ١٤٠٥هـ واحد وستون مكتبا وقد كان قد بدأ على التعليم النظامي للفتاة ربع قرن من الزمان.

٣- مرحلة الإدارة العامة للتوجيه التربوي:

لقد تم رفع مسمى إدارة التوجيه التربوي إلى (إدارة عامة) عام ١٤٠٥هـ وذلك نظرا لما لها من أهمية في متابعة وتقويم جميع عناصر التعلم، ولكي تتمكن من ممارسة اختصاصها وتحقيق أهدافها.

وبعد ذلك استمرت مكاتب التوجيه في الازدياد إلى أن وصل عددها في عام ١٤١٢هـ مئة وخمسة عشر مكتبا تتبع أربعا وثلاثين إدارة تعليمية.

٤- مرحلة الإشراف التربوي:

تطور مسمى الإدارة العامة للتوجيه التربوي بالرئاسة العامة لتعليم البنات إلى مسمى (الإدارة العامة للتوجيه والإشراف التربوي) عام ١٤١٠هـ. وذلك لما لكلمة لإشراف التربوي من الشمول والمرونة والدقة في التعبير عن المعنى المقصود (سفر، ١٤١٩هـ).

جدول رقم (١): **مراحل تطور الإشراف التربوي** (المقوشي،٢٠٠٣م)

المرحلة	الفترة
١) نظام التفتيش- مديرية المعارف.	١٣٤٧-١٣٧٦هـ
٢) نظام التفتيش- وزارة المعارف.	١٣٧٦ -١٣٨٣هـ
٣) التفتيش الفني.	١٣٨٤ -١٣٨٧هـ
٤) التوجيه التربوي.	١٣٨٧ -١٣٩٥هـ
٥) إعادة تنظيم التوجيه التربوي.	١٣٩٦ -١٤٠٠هـ
٦) إنشاء إدارة عامة للتوجيه التربوي.	١٤٠١ -١٤١٦هـ
٧) التحول إلى الإشراف التربوي.	١٤١٦- إلى اليوم الحالي.

جدول رقم (٢): **مراحل تطور الإشراف التربوي النسائي (الدارسة)**

المرحلة	**الفترة**
١) مرحلة التفتيش النسوي	١٣٨٠هـ
٢) مرحلة التوجيه التربوي	١٣٩٨هـ
٣) مرحلة الإدارة العامة للتوجيه التربوي	١٤٠٥هـ
٤) مرحلة الإشراف التربوي	١٤١٠هـ - إلى اليوم الحالي

ورغم مرور كل ذلك الزمن على احتلال الإشراف التربوي موقعا مهما في سير العمليـة التعليمية بالمملكة، إلا أن المشرفين التربويين لا يملكون تعريفًا واضح المعالم عن مهامهم الإشرافية. وبينما يواجه المشرفون هذا الغموض في تحديد أدوارهم، فإن المشرفات التربويات يـواجهن ذات الغموض والعمومية وافتقاد التعريف الجيد. ورغم تحديد هذا المفهوم في (دليل العمل في مكاتـب التوجيه التربوي، ١٤١٣هـ) بأن الإشراف هو: " ا هود التربوي الذي يبذل لتنسيق وتوجيـه النمو التربوي المستمر للعاملات في ميدان التربية والتعليم فرادى وجماعات، وذلك لكي يفهمـن وظائف التعليم فهما أحسن، ويؤدينها بصورة أكثر فعالية، ولكي يتمكن مـن التغلـب علـى المشكلات التي تعترض عملهن" إلا أن الأعمال الممارسة من قبل المشرفات التربويات تعتمد على اجتهادات تولد سلوكيات مغايرة للمتوقع من التعريف السابق.

وفي ظل غياب اللائحة التنظيمية التي تحدد أساليب التطبيق الميداني للإشراف التربـوي، فإن طبيعة الإشراف ترتبط بالمشرفة وأسلو ا في التطبيق أكثر من ارتباطهـا بعمليـة الإشـراف التربوي ذا ا. كما أن للتطور المستمر في مجال التربية والتعلـيم تـأثيرا في أسـاليب الإشـراف التربوي، حيث تعددت أنماطه ولكل منها فلسفة خاصة تتغير وتتطور حسب الفلسفة التربويـة لمطوري الإشراف (المفوشي،٢٠٠٣م).

مما سبق ترى الدارسة أنه يمكن تناول الإشراف التربوي في مجموعة من النقاط كما يلي:

- **الإشراف عملية تربوية قيادية إنسانية تعاونية تشخيصية علاجية مستمرة.**
- **أن التنظيم لمفهوم الإشراف توسعت دائرته من نطاق زيارة المعلمـين ونصـحهم إلى أن أصبحت عملية شاملة هدفها تحسين مستوى العملية التربوية ككل.**
- **تميز مفهوم الإشراف التربوي بالنظرة العلمية للاستفادة من الطـرق والمبـادئ العلميـة الحديثة.**

- أصبح الإشراف قيادة تربوية تقوم على الاحترام المتبادل والتعاون بين جميع العاملين با ال التربوي.
- اهتمام الإشراف بتنسيق جهود العاملين في مجال التربية والتعليم وتحفيزهم ليحققوا دورهم بفعالية.
- يقوم الإشراف التربوي على ضرورة تطور النمو المهني للمشرف وتحسين مستوى أدائـه بإكسابه المهارات اللازمة التي تمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه.
- يعتبر الإشراف التربوي ركنا أساسيا تعتمد عليه فعالية الإدارة التربوية.

بين العلاقات الإنسانية والإشراف التربوي:

لابد أن تكون العلاقة بين المشرفين التربويين علاقة طيبة مبنية على الاحترام والتعاون. لأن إهمال العلاقات الإنسانية بين المشرفين التربويين، يؤدى إلى العمل في عدة اتجاهات، ويـودي إلي انفصالهم وانحرافهم، وتأتي نتائج الإهمال في غير صالح العملية التربوية، بل يعد ذلك دليلا علـى فشل المشرفين في تكوين علاقات طيبة بينهم.

إن العلاقات الإنسانية التي تتسم ا العملية التربوية لها أثارها في نفوس جميع المنتمين لهـا. لذا فإن سلوك المشرفين مع بعضهم تظهر بصورة غير مباشرة على سير العملية التربوية، وبـذلك تكون مهمة المشرفين كبيرة في إيجاد جو من التفاعل الإنساني الذي يساعد على النمو المتكامـل المبني على الصحة النفسية والاتزان العاطفي.

وتتضح مظاهر العلاقات الإنسانية بين المشرفين التربويين فيما يلي:

١- إتاحة الفرصة بين الزملاء للتعبير عن الرأي واحترام الرغبات.
٢- أخذ وجهة نظر كل مشرف فيما يتعلق بمسؤولياته تجاه عمله الذي يقوم به.
٣- الاهتمام بمشكلات المشرفين الشخصية.
٤- توثيق الروابط الأخوية بين المشرفين.
٥- حسن المعاملة والتواضع ولين الجانب، والتي تؤثر في قلوب الزملاء وتحفـزهم إلى العمـل و الإنتاج.
٦- تقدير أوجه أنشطة المشرفين وتشجيعهم.

وحتى يسير العمل التربوي وفق سلوك مرغوب فيه من قبل العاملين فيه، لابد للإدارة التربوية أن تتعرف أهداف أفرادها، ودوافعهم، لتضع السياسات التي تشبع هذه الدوافع، وتحقق الأهداف في الوقت ذاته. ويمكن للمشرف التربوي أن يجمع المعلومات في طريق الخطوات التالية:

١- الاختبارات والمقابلات والمناقشات.

٢- الملاحظة المباشرة في أثناء العمل، والاحتكاك الفعلي من خلال التنافس، التعاون، الانسجام، العداء، الترابط، التفكك، الرضا، التذمر، وغيرها.

٣- إبراز الصورة الحقيقية عن المشرفين.

٤- اليقظة التامة من قبل المشرف تجاه العاملين معه.

ثانياً: الدراسات السابقة

تمهيد:

لا شك أن هناك الكثير من الدراسات والجهود التي تناولت مفهوم ضغوط العمل أو العلاقات الإنسانية ضمن متغيرات أخرى.

وهنا.. عرض للدراسات التي وقعت عليها الدارسة والتي لها صـلة بموضـوعها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. وقد صنفتها حسب تسلسلها التاريخي من الأحدث للأقدم:

١- دراسة علي حسين محمد(٢٠٠٦م) بعنوان: العلاقة بين الضـغوط الوظيفيـة والشـعور بالإجهاد الوظيفي، ودور الدعم الوظيفي في هذه العلاقة: دراسة مطبقة على العاملين في القطـاع الخاص الكويتي.

هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كان للضغوط الوظيفية التي يتعرض لها العـاملون في القطـاع الخاص الكويتي (متمثلة بغموض الدور، وصراع الدور)، ارتباط بدرجـة شـعورهم بالإجهـاد الوظيفي. كذلك هدفت إلى دراسة التباين في مدى إدراك العاملين للضغوط الوظيفية، والـدعم الوظيفي الذي يتلقونه، ودرجة شعورهم بالإجهاد الوظيفي، وذلك طبقًا لبعض العوامل الذاتيـة (مثل العمر، والجنس، والجنسية، ومدة الخدمة، وطبيعة الوظيفة).

وقد تكون مجتمع الدراسة من ثمان من منظمات الأعمال الكويتية، وتم اختيار العينة من العـاملين العرب ا.

وقد أكدت نتائج الدراسة على أن زيادة درجة غموض الدور وصراع الدور يصاحبه زيـادة في شعور الموظف بالإجهاد الوظيفي، كما أوضحت الدراسة أن إدراك العاملين للضغوط الوظيفيـة ينخفض مع التقدم في العمر، وزيادة مدة الخدمة في المنظمة، وقد كان من نتائجها أيضا التأكيـد على أن الشعور بالضغوط الوظيفية يختلف باختلاف طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد.

٢- دراسة أمل بنت سلامة الشامان (١٤٢٧هـ) بعنوان مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض في ضوء بعض المتغيرات التي هدفت إلى التعرف على أهـم مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض. وقد طبقت الدراسة على جميع المشرفات الإداريات في مدينة الرياض البالغ عددهن (١٠٤) وكان عدد المسـتجيبات

٧٢ مشرفة حيث بلغت نسبة الإجابات القابلة للتحليل ٦٩% من مجتمع الدراسة. وأسفرت أهم نتائج الدراسة عن أن كمية العمل والاتصال تأتي في مقدمة مصادر ضغوط العمل التنظيمية. في حين جاء صراع الدور من أضعف مصادر الضغوط تأثيراً على أفراد الدراسة. كما أسفرت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير العمر. وقد أوصت الدراسة بتوصيات عدة منها: عقد المحاضرات والندوات التي تثير الاهتمام بموضوعات ضغوط العمل في مكاتب الإشراف للتعرف على الظاهرة وفهم أبعادها وتنمية مهارات الأفراد للتعامل مع نتائجها السلبية.

٣- دراسة العيدروس (١٤٢٥هـ) بعنوان: ضغوط العمل التي تواجهها القيادات التربويةالنسائية بجامعة أم القرى في عصر عولمة السلوك الإنساني. والتي كان هدفها معرفة تأثر ضغوط العمل بالتوجيهات الإسلامية لدى القيادات التربوية النسائية ومعرفة مدى تأثر بعدي السلوك الشخصي والتنظيمي وتأثير العولمة على ضغوط العمل لدى القيادات النسائية.

وقد تم استخدام أداة استقصاء لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع القيادات النسائية والموظفات بجامعة أم القرى وعددهم ٣٢٠. واستخدمت الدارسة المنهج الوصفي المسحي حتى تم التوصل إلى أن القيادات التربوية النسائية تتعرض لعدد من ضغوط العمل في كلا متغيري الدراسة وهما: البيئة الداخلية للعمل والبيئة الخارجية للعمل.

وكان تأثير مصادر البيئة الداخلية لضغوط العمل أكبر من مصادر البيئة الخارجية على القيادات النسائية، وقد جاءت كما يلي:

المصادر الداخلية على الترتيب الأكثر تأثيرا إلى الأقل تأثيرا وفق تأثير المحاور كما يلي:

أ) محور المصادر الوظيفية.

ب) محور الصفات الشخصية.

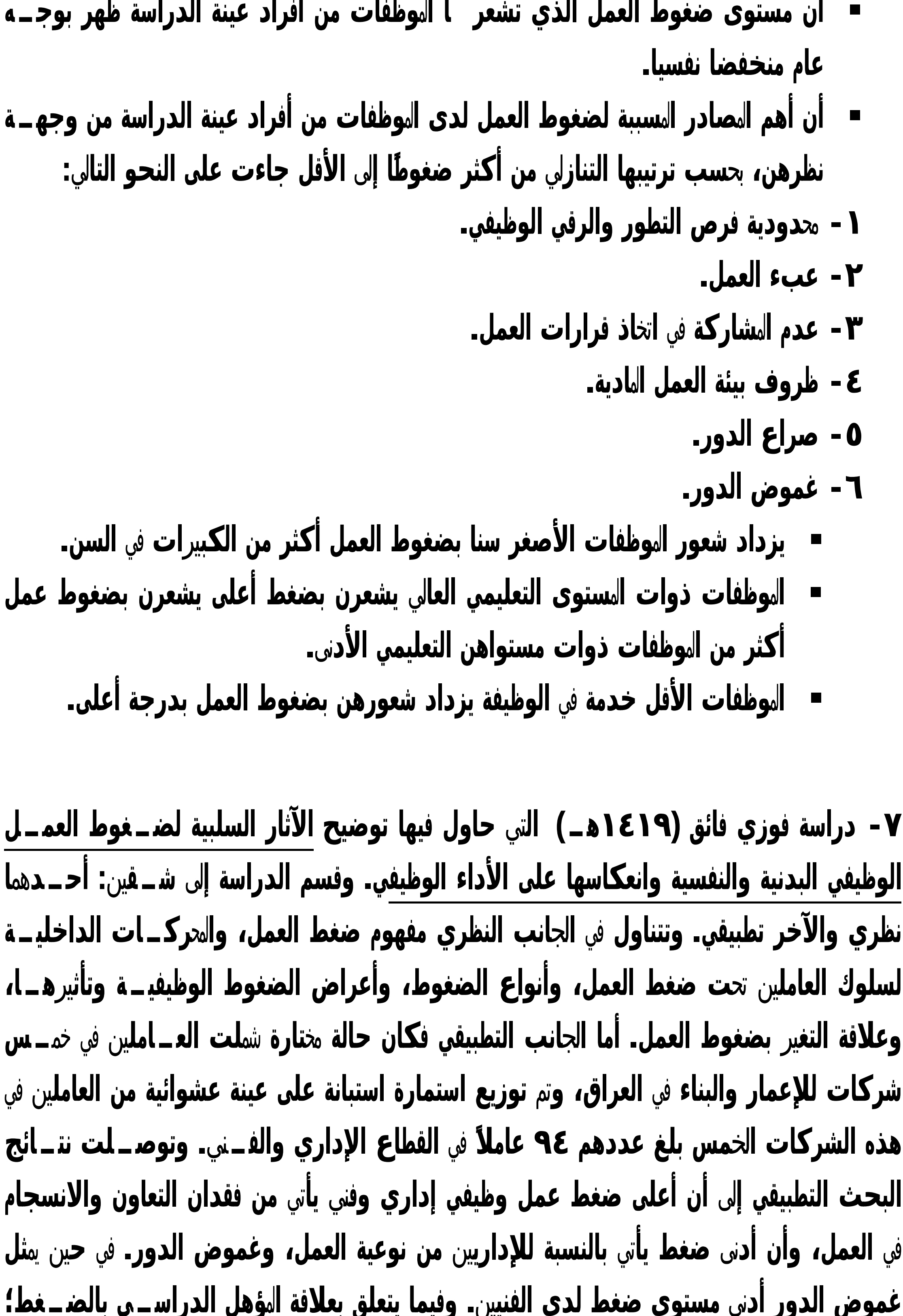
ج) محور المصادر التنظيمية.

وقد وجد أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا من وجهة نظر مجتمع الدراسة من القيادات والموظفات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى وفقًا للمتغيرات التالية: (الوظيفة- المؤهل العلمي- سنوات الخبرة) فيما يتعلق بتأثير هذه المتغيرات على مصادر ضغوط العمل الداخلية ومحاورها (التنظيمية والوظيفية والشخصية)، والخارجية ومحاورها (سمات السلوك القيادي الإسلامي- محور عولمة السلوك الإنساني- محور التقنيات الحديثة).

٤- وقد كان من أهداف دراسة سعاد بنت عبد الرحمن السلوم بعنوان: عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات، معرفة العوامل الرئيسية لضغوط العمل التنظيمية التي تتعرض لها المشرفات الإداريات العاملات في مكاتب الإشراف التربوي، وتقديم توصيات عملية للمساهمة في التخفيف من ضغوط العمل وآثارها السلبية من أجل تحقيق الرضا الوظيفي. وقد استخدمت الدارسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبانة بوصفها أداة لجمع المعلومات. وقد طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٢٢/ ١٤٢٣هـ على عينة بلغ عددها (١٧٠) مشرفة إدارية. وقد كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدارسة أن كلاً من كمية العمل الذي تقوم به المشرفة الإدارية وغموض الدور والتطور والنمو المهني وبيئة العمل المادية من عوامل ضغوط العمل التنظيمية التي تتعرض لها المشرفات الإداريات.

٥- دراسة كل من إيمان جودة ورندة اليافي (١٤٢٢هـ) بعنوان: العلاقة بين البيروقراطية، ضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي والتي هدفت إلى دراسة ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي لدى الفرد، وعدم الرضا الوظيفي وبعض الصفات الشخصية. وقد وزعت استبانة على (١٣٠) فرداً يعملون في وزارة الثقافة وقد أسفرت نتائج الدراسة عما يلي: وجود فروق جوهرية بين متوسطات ضغوط العمل، وبين العمر والمركز الوظيفي، ووجود علاقة بين مستوى عدم الرضا الوظيفي، وبين ضغوط العمل.

٦- دراسة هنية السباعي (١٤٢٢هـ) بعنوان "ضغوط العمل: مستوياتها ومصادرها واستراتيجيات إدارتها لدى الإداريات والفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية".
والتي هدفت إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها أفراد عينة الدراسة مع التعرف على أهم المصادر المسبقة لتلك الضغوط لدى هؤلاء الأفراد ومدى وجود اختلافات بينهم في مستوى ضغوط العمل وفقًا لمتغيراتهن الشخصية: (السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة، ونوع الوظيفة). وكذلك التعرف على أهم الاستراتيجيات المستخدمة في مواجهة ضغوط العمل، سواء من قبل الأفراد، أو من قبل الجامعات السعودية.
وقد استخدمت الدارسة المنهج المسحي الوصفي التحليلي، وقامت باستخدام الاستبانة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٥٩٨) موظفة (إدارية وفنية). وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها:



- أن مستوى ضغوط العمل الذي تشعر ا الموظفات من أفراد عينة الدراسة ظهر بوجـه عام منخفضا نفسيا.
- أن أهم المصادر المسببة لضغوط العمل لدى الموظفات من أفراد عينة الدراسة من وجهـة نظرهن، بحسب ترتيبها التنازلي من أكثر ضغوطًا إلى الأقل جاءت على النحو التالي:

١- محدودية فرص التطور والرقي الوظيفي.
٢- عبء العمل.
٣- عدم المشاركة في اتخاذ قرارات العمل.
٤- ظروف بيئة العمل المادية.
٥- صراع الدور.
٦- غموض الدور.

- يزداد شعور الموظفات الأصغر سنا بضغوط العمل أكثر من الكبيرات في السن.
- الموظفات ذوات المستوى التعليمي العالي يشعرن بضغط أعلى يشعرن بضغوط عمل أكثر من الموظفات ذوات مستواهن التعليمي الأدنى.
- الموظفات الأقل خدمة في الوظيفة يزداد شعورهن بضغوط العمل بدرجة أعلى.

٧- دراسة فوزي فائق (١٤١٩هـ) التي حاول فيها توضيح الآثار السلبية لضـغوط العمـل الوظيفي البدنية والنفسية وانعكاساها على الأداء الوظيفي. وقسم الدراسة إلى شـقين: أحـدهما نظري والآخر تطبيقي. وتتناول في الجانب النظري مفهوم ضغط العمل، والمحركـات الداخليـة لسلوك العاملين تحت ضغط العمل، وأنواع الضغوط، وأعراض الضغوط الوظيفيـة وتأثيرهـا، وعلاقة التغير بضغوط العمل. أما الجانب التطبيقي فكان حالة مختارة شملت العـاملين في خمـس شركات للإعمار والبناء في العراق، وتم توزيع استمارة استبانة على عينة عشوائية من العاملين في هذه الشركات الخمس بلغ عددهم ٩٤ عاملاً في القطاع الإداري والفـني. وتوصـلت نتـائج البحث التطبيقي إلى أن أعلى ضغط عمل وظيفي إداري وفني يأتي من فقدان التعاون والانسجام في العمل، وأن أدنى ضغط يأتي بالنسبة للإداريين من نوعية العمل، وغموض الدور. في حين يمثل غموض الدور أدنى مستوى ضغط لدي الفنيين. وفيما يتعلق بعلاقة المؤهل الدراسـي بالضـغط؛ والسن؛ والخبرة فقد وجدت الدراسة أنه لا يوجد تباين بين العاملين الذين يحملـون شـهادات جامعية فما فوق مع غيرهم من العاملين الذين يحملون مؤهلاً أقل من الجامعي في العوامـل الـتي تشكل لكل منهم ضغطاً في العمل، كما توصل الدارس إلى النتيجة نفسها فيما يخـص السـن؛

والخبرة بوصفها متغيرات أخرى. وفي النهاية أوصت الدراسة بضرورة تحليـل العمـل وبرمجتـه بالشكل الذي ينسجم مع المعارف والمهارات والوقت المتاح للإنجاز، وتنمية العلاقـات الرسميـة وتحسينها في العمل من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لنشر أفكارهم وتثبيت وجهات النظر فيمـا يتعلق بالمواقف والحالات المتعلقة باتخاذ القرارات، وتنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين سواء ضمن نطاق العمل الرسمي أو غير الرسمي من خلال القيام ببعض البرامج والأنشطة ذات الجوانب الترفيهية.

٨- أما ممدوح سبحي (١٤١٨هـ) فقد بحث في الآثار النفسية لضغوط العمل لـدى مـوظفي البنوك بمدينة مكة المكرمة. وهدف الدارس إلى تحقيق عدد من الأغراض منها التعرف إلى أكثـر الضغوط شيوعاً التي يواجهها موظفو البنوك في مدينة مكة المكرمـة، والفـروق ذات الدلالـة الإحصائية التي تتبع متغير السن- والجنسية- والحالة الاجتماعية- والخبرة- والمؤهل الدراسـي، وأكثر الآثار النفسية شيوعاً المرتبطة بالضغوط لدى العاملين في البنوك. ولجمع البيانات المطلوبـة التي تحقق الأهداف السابقة اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة تحقق أغراضها، ثم تم تحليل المعطيات باستخدام اختبار (ت- t..test) وتحليل التباين أحادي الاتجاه. ومن خلال ذلك التحليل توصلت الدراسة إلى أن أكثر ضغوط العمل انتشارا لدى موظفي البنـوك بمكـة المكرمة هي عدم وضوح الأدوار، وتعارض الأدوار، وبيئة العمل، وعملية التقويم لأداء الموظـف في البنك. كما وجدت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية في ضغوط العمل تبعاً لمتغير الخبرة لمن لهم ١٠ سنوات فأكثر، وفروقاً لمتغير السن لمن كانت أعمـارهم ٣٠ سـنة فـأكثر، والحالـة الاجتماعية لصالح المتزوجين. في حين لا يوجد فروق ذات دلالة في ضغوط العمل تبعـاً لمـتغير المؤهل الدراسي، والجنسية. أما الآثار النفسية الناتجة عن ضغوط العمل التي كشفتها الدراسة فهي الشعور بالإحباط، وعدم الأمان الوظيفي، والشعور بالآلام الجسدية والصداع والإرهاق، والملل في وقت الدوام الرسمي، وعدم تحقيق الذات. ولحل تلك المشكلات أوصت الدراسة باتباع سياسة تشجيع الاتصالات المفتوحة بين العاملين والرؤساء في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطة، بجانـب تخصيص مزايا للعاملين في البنوك وأسرهم كالعلاج المجاني.

٩- دراسة أبو عيشة (١٤١٨هـ) بعنوان: **مستوى التوتر النفسي ومصادره لدى المشرفين التربويين ومديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية.**

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم المتغيرات التي تؤثر في مصادر التوتر النفسي لدى كل من المشرفين التربويين ومديري المدارس الحكومية والذي يؤثر سلبا على أدائهم، وإلى إطلاع المشرفين ومديري المدارس على أكثر مصادر التوتر النفسي فاعلية في التأثير على أدائهم وفاعليتهم.

وقامت الدارسة بإجراء دراسة ميدانية مقتصرة على المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية والأساسية في الضفة الغربية واستخدمت المنهج المسحي على عينة بلغ عددها ٩٥ مشرفًا تربويا و ٩١٥ مديرا. وقد جاء من نتائج الدراسة مايلي:

١- وجود مستوى عال من التوتر لدى المشرفين ومدير المدارس.
٢- إن المشرفين التربويين ومديري المدارس يعانون من نفس مصادر التوتر النفسي وهي ضغط العمل، عبء الدور، أسلوب الإشراف أو الإدارة، والرضا الوظيفي.

١٠- دراسة با فضوض (١٤١٦هـ) بعنوان "**ضغوط العمل الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة**". التي هدفت إلى التعرف على ضغوط العمل الخمسة الرئيسية التالية: أعباء العمل الوظيفي- غموض الدور- عبء تطبيق المهارات- صراع الدور- قصور الإعداد والتدريب، وإلى التعرف على آراء المعلمين نحو إحساسهم بضغوط العمل الوظيفي طبقًا لمتغيرات كل من العمر ومدة الخبرة في التدريس وحجم المدرسة والعبء التدريسي. وقد كانت عينة الدراسة هي ١٠% من حجم مجتمع المعلمين والبالغ عددهم (٢٩٢٨) معلما. وقد جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

- أن معلم التعليم الابتدائي بمدينة مكة المكرمة يرى أن أعباء العمل الوظيفي هي المصدر الأساسي لضغوط العمل الوظيفي.
- أن المصادر الأخرى مثل صراع الدور وغموضه والمصادر الناتجة عن المهارات والتدريب هي أقل تأثيرا في إحداث الضغوط.
- أن الفروق بين أفراد مجتمع الدراسة تبعا لمتغيرات العمر، الخبرة، العبء التدريسي، وحجم المدرسة كانت محدودة إلى حد كبير.

١١- دراسة فلمبان (١٩٩٦م) بعنوان "**ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على إنتاجية القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى**". التي هدفت إلى

التعرف إلى مصادر ضغوط العمل التي تتعرض لها القيادات الإدارية من ذكور وإناث في العمـل وتوصيفها، كذلك الكشف عن الإستراتيجيات التي يمكن اتباعها للتخفيف من حـدة ضـغوط العمل لدى القيادات الإدارية والتعامل معها بفاعلية.

وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود ضغوط تنظيمية تعاني منها القيادات الإدارية تؤدي إلى انخفاض إنتاجيتها من أهمها عدم القيام بالتفويض، وعدم تنظيم الوقت لأداء الأعمـال، وزيـادة عـبء العمل، وغموض الدور.

١٢- كما كشفت هند الخثيلة (١٤١٧هـ) بدراستها الاستطلاعية بعنوان "مصـادر ضـغوط العمل كما يدركها العاملون في التعليم الجامعي عن ضغوط العمل للعاملين في التعلـيم الجـامعي وتأثيره على تنظيم العلاقات، واتخاذ القرار والمشاركة في الندوات والمؤتمرات وغيرها من الأنشطة والخبرات التي تساهم في ممارسات الفرد تجاه رفع المستوى الأكاديمي والعلمي وتقـويم الخطـط والمناهج وتحقيق أهدافها العملية. واعتمدت الدراسة في تجميع بيانا ا على الاستبانة بوصفها أداة للبحث، وتم توزيعها على مجتمعها من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في كل من جامعتي الملـك سعود وأم القرى. وبعد تحليل البيانات اتضح أن ضغوط العمل بالنسبة تمع الدراسة في معظمها تنشأ من بعض أساليب التفكير أكثر من ارتباطها بالواقع وطرائق التعامل معه، كما دلت علـى ضرورة وجود توازن بين الاتجاهات للموازنة بين المسؤولية والالتزام والولاء، مع ضرورة الحرص على توضيح الأهداف بما يتلاءم وتوقعات المنظمة. وأخيراً أوصت الدراسة بتنمية القيم الإداريـة الملائمة، والسيطرة على العوامل المؤثرة في المناخ العام للمؤسسة التعليمية.

١٣- دراسة عبد الرحيم بن علي المير (١٤١٦هـ) بعنوان: العلاقة بين ضغوط العمـل وبـين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية. وقد هدفت إلى قيـاس ومقارنـة مستويات صراع الدور وغموض الدور بين أربع مجموعات من اليد العاملـة وقيـاس ومقارنـة مستويات الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي بين ا موعات الأربع. بالإضافة إلى مقارنة طبيعة العلاقة الارتباطية بين صراع الدور وغموض الـدور والـولاء التنظيمـي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والصفات الشخصية (العمر، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية، وطبيعـة الوظيفة، والحالة الاجتماعية) بين ا موعات الأربع. وقد قام الدارس بتوزيع قـوائم استقصـاء لبحثه على ٢٠٠ فرد من مجتمع الدراسة. وقد بينت النتائج أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تبعا لاختلاف جنسيا م فيما يتعلق بالإحساس بغموض الدور وصراع

الدور والولاء التنظيمي، والأداء الوظيفي، أما فيما يتعلق بالرضا الوظيفي فلم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين ا موعات الأربع.

١٤- دراسة النظامي (١٤١٦هـ) بعنوان: الإ اك الوظيفي لدى مديري المدارس في المراحـل التعليمية الحكومية بمحافظة جدة. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الإ اك الـوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة جدة، والكشف عن علاقة الإ ـاك لـديهم بميزا م الشخصية.

وقد استخدم الدارس المنهج الوصفي المسحي، وتوصل إلى النتائج التالية:

١- وجود إ اك وظيفي لدى مديري المدارس فيما يتعلق بالالتزام بحرفية التعليمات، وعـدم تغيير الشخصية، وعدم وجود التشجيع والتقدير الكافي والاعتماد على الآخرين.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الإ اك الوظيفي لمـديري المـدارس والمؤهـل التعليمي والخبرة في الإدارة والحالة الاجتماعية.

١٤- دراسة كاثلين بيرويك Kathleen Berevic (١٩٩٢م) بعنوان:الضغوط بين مديري شؤون الطلاب. وهدفت الدراسة إلى التعرف على ضغوط مديري شؤون الطلاب وعلاقة الضغط بسمات الشخصية والمتغيرات التنظيمية والثقافية التنظيمية، وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٤٠ طالبا في الإدارة ومرتكزة على الأبعاد التالية:

السمات الشخصية- المتغيرات التنظيمية- الثقافة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي وقوة الشخصية هما من المرتكزات الأساسية التي تقلل من الضغط الوظيفي.

١٥- دراسة للهنداوي (١٩٩٤م) بعنوان استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل. كان هدفها التعرف إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة من الجنسية، والوظيفة، والعمر، وبين الشعور بالضغوط الناتجة عن عبء العمل، وطبيعة العمل، وسياسات التنظيم، وأساليب تقـويم الأداء الـوظيفي، وتعارض الدور، والمستقبل الوظيفي. وطبقت الدراسة على عينة من العاملين ذكـورا وإناثًـا في المستشفيات العامة والخاصة في مدينة الرياض بالمملكة من جنسيات مختلفة ومهن متنوعـة طبيـة وتمريض وإدارية. وكشفت الدراسة عن أن الموظف السعودي يشعر بمستوى ضغوط أقل مما يشعر به الموظف غير السعودي وأن العاملين بمهنة التمريض يشعرون بمستوى أعلى مما يشعر به الأطباء، كما تبين أن الموظفين ذوي الأعمار الأصغر يشعرون بمستوى ضغوط أعلى من كبار السـن مـن

الموظفين. كما توصلت الدارسة إلى أن هناك استراتيجيات للتعامل مع ضغوط العمل على المستوى الفردي كالتأمل ومراجعة النفس والراحة والانغماس والعلاج الروحي والكشف الطبي، وأن هناك استراتيجيات للتعامل مع ضغوط العمل على مستوى المنظمة كإعادة تصميم الوظيفية وتدريب العاملين، نظم الحوافز وقنوات الاتصال.

١٦- دراسة ديبورا أولسن Debra Olsen (١٩٩٣م) بعنوان: الرضا الوظيفي والضغوط لدى العاملين في السنة الأولى والثالثة بالمدارس الأكاديمية. وقد تكونت عينة الدراسة من ٩٩ عاملاً. وقد توصلت الدارسة إلى أن هناك تناقصا في القناعة الوظيفية وزيادة الضغوط على العاملين الجدد والتي تختلف من وقت لآخر.

١٧- دراسة والتر جملش وجوزف توريلي Walter Gmelch & Joseph Torelli (١٩٩٣) بعنوان: العلاقة بين غموض الدور وضغوط العمل والاحتراق الوظيفي لمديري المدارس وقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين غموض الدور وضغوط العمل والاحتراق الوظيفي. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن العلاقة القوية بين ضغوط العمل وغموض الدور. وقد أوصت الدراسة بتدريب المديرين على أساليب الاسترخاء قبل استلام مهام العمل الإدارية (Gmelch & Torelli, ١٩٩٣).

١٨- دراسة العدواني (١٤١٣هـ) بعنوان: مستوى ومصادر ضغط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة البلقاء.

وهدفت الدراسة إلى تحديد مستوى ومصادر ضغوط العمل في العلاقة مع ولي الأمر، والعلاقة مع المعلمين وعدم الرضا عن العمل، والعلاقة مع الرئيس وعبء الدور والمشكلات الذاتية، وغموض الدور.

وقد وجدت علاقة تعزى لمتغير الجنس في إدراك المديرين والمديرات لمصادر ضغط العمل المتعلقة بعبء الدور والتقدم المهني وعدم الرضا عن العمل.

١٩- دراسة ريتشارد كلارك وكيث سميث Richard Clark & Keith Smith (١٩٨٧)بعنوان: "الاحتراق الوظيفي والعوامل المشتركة بين المديرين والمشرفين في شمال ووسط المنطقة" بولاية أوهايو التي تهدف إلى التعرف على مستوى الاحتراق الوظيفي، الرضا الوظيفي، ضغوط العمل وعوامل التكيف الشخصية لدى أفراد الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن حوالي واحد من خمسة مديرين أي ٢٠% من عدد المديرين لديهم مستوى مرتفع من الاحتراق الوظيفي

كذلك شارك المشرفون المديرين النسبة ذا ا تقريباً. كما أوضحت الدراسة أيضاً أن هناك علاقة ضعيفة بين المتغيرات الديموغرافية ومستوى الاحتراق الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بعدد مـن التوصيات منها تنظيم ورش عمل عن استراتيجيات التكيف لضـغوط العمـل (Clark & Smith, ١٩٨٧).

العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

أكدت الدراسات السابقة ما جال في ذهن الدراسة من وجود مشكلات ناتجة عن ضغط العمل على العاملين وخصوصا المشرفات التربويات، وأن موضوع الضغوط ذو أهميـة كـبرى تستدعي الوقوف عليه والعمل على إيجاد حلول له وتخفيف نتائجه من أجل الحصول على مردود أفضل للعملية التربوية.

وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

١- الدراسة الحالية هي الأولى من نوعها – على حد علم الدارسة- والتي تدرس ضغوط العمل كمؤثر على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات.

٢- شمول الدراسة الحالية لثلاث أنواع من الضغوط (شخصية- وظيفية- تنظيمية) مما أتاح فرصة أكبر للحصول على نتائج موسعة لآثار كل منها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات.

٣- مجتمع الدراسة يتكون من المشرفات التربويات على عكس كثير من الدراسات التربوية في هذا ا ال والتي ركزت على فئة المعلمين والمديرين الذين يتعرضون لضغوط العمل.

٤- احتواء أداة البحث على محاور تقيس كل من الآثار الإيجابية بجانب الآثار السلبية للضغوط على أثر العمل مما أعطى صبغة أكثر موضوعية لنتائج الدراسة.

الفصل الثالث

ويتضمن هذا الفصل:

إجراءات الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة
ثانيا: مجتمع الدراسة
ثالثا: أداة الدراسة
رابعا: المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

تمهيد:

لقد تم في الفصل السابق عرض الإطار النظري والدراسات السابقة، وفي هذا الفصل يتم تحديد المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة، والأداة التي استخدمت في جمع المعلومات والتأكد من صدقها وثباتها وكيفية تطبيقها ثم الأسلوب الإحصائي المتبع.

منهج الدراسة:

لقد قامت الدارسة باتباع منهج البحث الوصفي التحليلي وهو ذلك النوع من البحوث الذي يقدم بيانات عن واقع الظواهر والعلاقات بين أسبابها ونتائجها وتحليلاً لها، ولربما يظهر بعض العوامل المؤثرة فيه. ويفيد من وراء ذلك بالخروج باستنتاجات وتوصيات بشأنها (ذوقان وآخرون، ١٩٨٤م).

مجتمع الدراسة: جميع المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة وعددهن (٢٨٧) مشرفة تربوية تم تصنيفهن كالتالي:

جدول رقم (   ):يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا للدرجة العلمية

الدرجة العلمية	العدد	%
دبلوم عام	١٤	٧.٥
بكالوريوس	١٤٧	٧٩.٥
ماجستير	٢٤	١٣.٠٠
الكلي	١٨٥	١٠٠

عينة الدراسة تبعا لسنوات الخبرة في العمل

سنوات الخبرة	العدد	%
من ١ - أقل من 5 سنوات	١٣	٧
من 5 - أقل من ١٠ سنوات	٢٥	١٣.٥
من ١٠ - أقل من 15 سنة	٢١	١١.٤٠
من 15 - أقل من ٢٠ سنة	٤٣	٢٣.٢
من ٢٠ سنة فأكثر	٨٣	٤٤.٩
الكلي	١٨٥	١٠٠

توزيع عينة الدراسة تبعا لعدد دورات التدريب

عدد الدورات التدريبية	العدد	%
لا يوجد	٧٣	٣٩.٥
١	١٠	٥.٤
٢	١٦	٨.٦
٣	١٢	٦.٥
٤	١٥	٨.١
٥	١٤	٧.٦
٦	٣	١.٦
٧	٩	٤.٩
٨	٤	٢.٢
٩	٧	٣.٨
١٠	٧	٣.٨
١١	٢	١.١
١٢	٥	٢.٧٠
١٣	٢	١.١
١٤	٢	١.١
١٥	١	٠.٥
١٦	٢	١.١
١٧	١	٠.٥
الكلي	١٨٥	١٠٠

بسبب صعوبة التحليل الإحصائي وفقا لعدد دورات التدريب من الجدول السابق لقلة عدد الأفراد في **كثير من الفئات** تم **تقسيم متغير عدد الدورات التدريبية** الى **قسمين كالتالي:**

جدول رقم ( ):يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا للدورات التدريب

الدورات التدريبية	العدد	%
لا يوجد	٧٣	٣٩.٥
يوجد	١١٢	٦٠.٥
الكلي	١٨٥	١٠٠

أداة الدراسة:

الاستبانة. وقد اشتملت على أربعة أجزاء رئيسية وهي:

الجزء الأول

وتكون من

البيانات الأولية: الاسم (اختياري)، المركز الوظيفي، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخبرة في **العمل الإشرافي، الدورات التدريبية التي** تم **الالتحاق ا.**

الجزء الثاني:

وقد تكون من جدول صمم لقياس مقدار وجود العلاقات الإنسانية بين **المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي** بمدينة **مكة المكرمة، واستخدم لقياسها المحاور التالية:**

التعاون- التنمية المهنية- المرونة- الاحترام- التصور- الحقوق- الصدق- العدالة- الإصلاح- الروح المعنوية- الثقة بالنفس- القدوة الحسنة.

الجزء الثالث:

وقد صمم ليقيس كلا من درجة كل من الضغوط الشخصية والوظيفية والتنظيمية على المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمدينة **مكة المكرمة بالإضافة على درجة تأثير هذه الضغوط على العلاقات الإنسانية بينهن.**

الجزء الرابع:

وتكون من جدول صمم ليحدد مدى وجود كل من الآثار الإيجابية والسلبية لضغوط العمل على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة.

ثبات الأداة :

يعني ثبات الأداة كما يرى عبيدات وآخرون (١٩٩٨م: ١٩٨هـ.ن) بأنـه : " يعطـي المقياس نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس الأفراد وفي نفس الظروف ". ولكي يتم التأكد من ثبات الاستبانة قامت الدراسة باستخدام الطرق التالية :

١- حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ :

من جدول رقم (٣) وجد أن قيمة معامل ألفاكرونباخ للمقياس ككل تساوي (٠.٩١) وهـذه القيمة مرتفعة وتشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتمـاد على النتائج والوثوق ا.كذلك كانت جميع قيم الفا كررونباخ لجميع المحاور مرتفعة وتراوحـت من ٠.٨٩ الى ٠.٩١.

جدول رقم (٣): معاملات الثبات بطريقة الفا كرونباخ

المحور	قيمة الفا كرونباخ
المحور الأول: طبيعة ومدى حدة العلاقات الإنسانية	٠.٩٢
المحور الثاني: طبيعة ومدى ضغوط العمل	٠.٨٩
المحور الثالث: أثر ضغوط العمل على العلاقات الإنسانية	٠.٩١
المقياس الكلي	٠.٩١

٢- حساب الثبات بطريقة الإتساق الداخلي

وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين:

١- درجة كل محور والدرجة الكلية ٢- درجات المحاور وبعضها بعضهم

جدول رقم (٤): حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي (معامل الارتباط بين المحاور وبعضها، وبين المحاور والدرجة الكلية)

الدرجة الكلية	الثالث	الثاني	الأول	المحور
			١	الأول
		١	٠.٩٢	الثاني
	١	٠.٨٨	٠.٨٩	الثالث
١	٠.٩٢	٠.٩٠	٠.٩١	الدرجة الكلية

من النتائج في الجدول رقم (٤)، تراوحت قيم الاتساق الداخلي من ٠.٨٨ إلى ٠.٩٢ وهـذا مؤشر على أن جميع القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ مما يشير إلى تمتـع المقيـاس بدرجة عالية من الثبات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

١. المتوسط الحسابي وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة، والمتوسط الحسابي العام لكل محور، وذلك للإجابة على الأسئلة من الأول إلى الرابع، كذلك حساب الانحرافات المعيارية والترتيب لكل عبارة.

٢. اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وذلك للإجابة على السؤال الخامس في حالة وجود مجموعتين من المتغيرات المستقلة.

٢. اختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وذلك للإجابة على السؤال الخامس في حالة وجود أكثر من مجموعتين من المتغيرات المستقلة.

٣. معامل ارتباط بيرسون لحساب الإتساق الداخلي.

٣. معامل الفا كرونباخ للثبات.

الفصل الرابع

عرض ومناقشة النتائج

عرض ومناقشة النتائج

تمهيد:

في هذا الفصل تناولت الدارسة عرض النتائج التي تم الحصول عليها ثم مناقشة هذه النتائج من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة وذلك على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على (ما مستوى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بـ (التعاون – التنمية المهنية – المرونة – الاحترام – الإدراكات – الحقوق – الصدق – العدالة – الإصلاح – روح المعنوية – الثقة بالنفس – القدوة الحسنة ؟).

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بـ (التعاون – التنمية المهنية – المرونة – الاحترام – الإدراكات – الحقوق – الصدق – العدالة – الإصلاح – روح المعنوية – الثقة بالنفس – القدوة الحسنة)، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام لهذه العبارات، وتم عرض النتائج على النحو التالي :

١ - التعاون

يتضح من الجدول رقم (٥) أن العبارات التي تقيس العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بـ (التعاون تكونت من (٦) عبارات وتأخذ الأرقام من (١ إلي ٦) في الاستبانة ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة يمكن استنتاج مايلي:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة بخصوص

مدى انطباق صفة التعاون على العلاقات الإنسانية في مجال العمل بإدارة الإشراف التربوي

العلاقات الإنسانية	رقم العبارة	الصفات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاستجابة
التعاون	٥	التعاون بين المشرفات.	٤.٢٠	٠.٨٧	١	دائما
	٦	الاشتراك في إيجاد الوسائل التي تحسن من مستوى العمل.	٤.٠٣	٠.٩٦	٢	غالبا
	١	روح العمل الجماعي.	٣.٩٤	٠.٩٥	٣	غالبا
	٣	مشاطرة الآخرين همومهم.	٣.٩٤	١.٠٨	٣ م	غالبا
	٢	تلبية احتياجات الآخرين.	٣.٩٠	٠.٩٧	٥	غالبا
	٤	الاشتراك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	٣.٩٠	١.٠٤	٥ م	غالبا
المتوسط العام			٣.٩٩			غالبا

وأشارت نتائج الجدول رقم (5) أن العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بـالتعاون هي بدرجة غالبا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة (٣.٩٩) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ – ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة غالبا.

ولوحظ أيضا وجود تشابه في درجة استجابة المشرفات التربويات بـإدارة الإشراف التربوي حول العلاقات الإنسانية السائدة في مجال العمل والتي تتعلق بالتعاون، حيث تراوحت متوسطات استجابات المشرفات التربويات حول العبارات التي تقيس صفات التعاون من (٣.٩٠ – ٤.٢٠) وهي متوسطات حسابية تقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ – ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة غالبا. وأمكن وبناء على قيم المتوسطات

الحسابية ترتيب هذه الصفات والتي تمثلها العبارات من (١ – ٦) بالاستبانة ترتيبـا تنازليـا كالتالي:

جاءت صفة (التعاون بين المشرفات) والتي تمثلها العبارة رقم (٥) بالمرتبة الأولى من حيـث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.٢٠).

كانت صفة (الاشتراك في إيجاد الوسائل التي تحسن من مستوى العمل) والتي تمثلها العبارة رقم (٦) بالمرتبة الثانية من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.٠٣).

لوحظ أن صفتي (روح العمل الجماعي) والتي تمثلها العبارة رقم (١) وصفة (مشاطرة الآخرين همومهم) والتي تمثلها العبارة رقـم (٣) جاءتا بالمرتبة الثالثة والمرتبة الثالثة مكرر من حيـث مـدى انطباقهما على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشـراف التربوي حيث كان لهما نفس المتوسط الحسابي (٣.٩٤).

جاءت صفتي (تلبية احتياجات الآخرين) والتي تمثلها العبارة رقم (٢) وصفة (تلبية احتياجـات الآخرين) والتي تمثلها العبارة رقم (٤) بالمرتبة الخامسة والمرتبة الخامسة مكرر مـن حيـث مـدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بـإدارة الإشـراف التربوي وذلك بمتوسط حسابي (٣.٩٠) لكل منهما.

٢- التنمية المهنية

يتضح من الجدول رقم (٦) أن العبارات التي تقيس العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بـ (التنمية المهنية تكونت مـن (٤) عبارات وتأخذ الأرقام من (٧ إلي١٠) في الاستبانة ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة يمكـن استنتاج مايلي:

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة بخصوص

مدى انطباق صفة التنمية المهنية على العلاقات الإنسانية في مجال العمل بإدارة الإشراف التربوي

العلاقات الإنسانية	رقم العبارة	الصفات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاستجابة
التنمية المهنية	٨	٨- الحث على بذلك الجهد.	٤.١٠	٠.٨١	١	غالبا
	٩	٩- توجيه الموظفات الجدد.	٤.٠٨	٠.٩٢	٢	غالبا
	٧	٧- الحرص على تبادل الخبرات.	٣.٩٧	٠.٩١	٣	غالبا
	١٠	١٠- تقديم الاستشارات العلمية.	٣.٧٨	٠.٩٣	٤	غالبا
المتوسط العام			٣.٩٨			غالبا

كانت تشير نتائج الجدول رقم (٦) أن العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالتنمية المهنية هي بدرجة غالبا، حيث لوحظ أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة يساوي (٣.٩٨) وهذا متوسط يعتبر ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ – ٤.٢٠) وهذه الفئة تشير إلى الاستجابة غالبا.

ولوحظ وجود تشابه في درجة استجابة المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول العلاقات الإنسانية السائدة في مجال العمل والتي تتعلق بالتنمية المهنية، حيث تراوحت متوسطات استجابات المشرفات التربويات حول العبارات التي تقيس صفات التنمية المهنية من (٣.٧٨ – ٤.١٠) وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ – ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة غالبا. وبناء على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب هذه الصفات والتي تمثلها العبارات من (٧ – ١٠) بالاستبانة ترتيبا تنازليا كالتالي:

كانت صفة (الحث على بذلك الجهد) والتي تمثلها العبارة رقم (٨) بالمرتبة الأولى من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.١٠).

جاءت صفة (توجيه الموظفات الجدد) والتي تمثلها العبارة رقم (٩) بالمرتبة الثانية من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.٠٨).

لوحظ أن صفة (الحرص على تبادل الخبرات) والتي تمثلها العبارة رقم (٧) بالمرتبة الثالثة من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٩٧).

بينما كانت صفة (تقديم الاستشارات العلمية) والتي تمثلها العبارة رقم (١٠) بالمرتبة الرابعة من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٧٨).

٣- المرونة

يتضح من الجدول رقم (٧) أن العبارات التي تقيس العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بـ (المرونة تكونت من (٥) عبارات وتأخذ الأرقام من (١١ إلي ١٥) في الاستبانة ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة يمكن استنتاج مايلي:

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة بخصوص مدى انطباق صفة المرونة على العلاقات الإنسانية في مجال العمل بإدارة الإشراف التربوي

العلاقات الإنسانية	رقم العبارة	الصفات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاستجابة
المرونة	١١	**١١- التعامل بمرونة فيما بين المشرفات.**	٤.٠٥	٠.٨٥	١	غالبا
	١٥	**١٥- تقبل التغيير والتطوير اللذان توصي بهما الإدارة العليا.**	٤.٠٥	٠.٨٦	١ م	غالبا
	١٢	**١٢- حسن الإصغاء للآخرين.**	٣.٩٧	٠.٩٤	٣	غالبا
	١٣	**١٣- القدرة على الإقناع.**	٣.٧٧	٠.٨٤	٤	غالبا
	١٤	**١٤- تقبل النقد.**	٣.٦٩	٠.٩٨	٥	غالبا
المتوسط العام			٣.٩١			غالبا

يتضح من نتائج الجدول رقم (٧) أن العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالمرونة هي بدرجة غالبا، حيث كان المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة (٣.٩١) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ – ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة غالبا.

و يتضح من النتائج أن هناك تشابه في درجة استجابة المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول العلاقات الإنسانية السائدة في مجال العمل والتي تتعلق بالمرونة، حيث تراوحت متوسطات استجابات المشرفات التربويات حول العبارات التي تقيس صفات المرونة من (٣.٦٩ – ٤.٠٥) وهي متوسطات حسابية تقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ – ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة غالبا. وأمكن ترتيب هذه الصفات والتي تمثلها العبارات من (١١ – ١٥) بالاستبانة ترتيبا تنازليا كالتالي:

لوحظ أن صفتي (التعامل بمرونة فيما بين المشرفات) والتي تمثلها العبارة رقم (١١) وصفة (تقبل التغيير والتطوير اللذان توصي بهما الإدارة) والتي تمثلها العبارة رقم (١٥) قد احتلا المرتبة الأولى و

المرتبة الأولى مكرر من حيث مدى انطباق كلا منهما على العلاقات الإنسانية السائدة في مجـال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حيث كان لهما نفس المتوسط الحسابي الـذي يساوي (٤.٠٥).

أما بالنسبة لصفة (حسن الإصغاء للآخرين) والتي تمثلها العبارة رقم (١٢) جاءت بالمرتبـة الثالثة من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي وذلك بمتوسط حسابي (٣.٩٧).

في حين كانت صفة (القدرة على الإقناع) والتي تمثلها العبارة رقـم (١٣) بالمرتبة الرابعة من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بـإدارة الإشراف التربوي حيث كان المتوسط الحسابي (٣.٧٧).

جاءت صفة (تقبل النقد) والتي تمثلها العبارة رقم (١٤) بالمرتبة الخامسة من حيث مـدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بـإدارة الإشـراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٦٩).

٤- الاحترام

يتضح من الجدول رقم (٨) أن العبارات التي تقيس العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بـ (الاحتـرام تكونـت مـن (٤) عبارات وتأخذ الأرقام من (١٦ إلي ١٩) في الاستبانة ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة يمكن استنتاج ما يلي:

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة بخصوص

مدى انطباق صفة الاحترام على العلاقات الإنسانية في مجال العمل بإدارة الإشراف التربوي

العلاقات الإنسانية	رقم العبارة	الصفات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاستجابة
الاحترام	١٦	١٦- احترام مشاعر الآخرين.	٤.٢١	٠.٩٣	١	دائما
	١٧	١٧- التعامل مع ذوات الخبرة بأسلوب أكثر احتراما.	٤.١٨	٠.٩٩	٢	غالبا
	١٩	١٩- عدم انتقاد الآخرين علنا.	٤.١١	١.٠٢	٣	غالبا
	١٨	١٨- احترام اقتراحات الآخرين.	٤.٠٨	٠.٩٥	٤	غالبا
المتوسط العام			٤.١٥			غالبا

يتضح من نتائج الجدول رقم (٨) أن العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالاحترام هي بدرجة غالبا، حيث لوحظ أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة يساوي (٤.١٥) وهو ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ – ٤.٢٠) و تشير هذه الفئة إلى الاستجابة غالبا.

وكان هناك تفاوت في درجة استجابة المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول العلاقات الإنسانية السائدة في مجال العمل والتي تتعلق بالاحترام، حيث تراوحت متوسطات استجابات المشرفات التربويات حول العبارات التي تقيس صفات الاحترام من (٤.٠٨– ٤.٢١) وهذه المتوسطات الحسابية تقع بين الفئتين الرابعة والخامسة لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ –٥.٠٠) واللتين تشيران إلى الاستجابات غالبا ودائما،مما يعني أن انطباق صفة الاحترام يكون بدرجة دائما على بعض العلاقات الإنسانية السائدة في مجال العمل وبدرجة دائما على بعض العلاقات الإنسانية السائدة في مجال العمل وبناءا على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب هذه الصفات والتي تمثلها العبارات من (١٦– ١٩) بالاستبانة ترتيبا تنازليا كالتالي:

أ- العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة دائما

كانت صفة (احترام مشاعر الآخرين) والتي تمثلها العبارة رقم (١٦) بالمرتبة الأولى من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشـرفات التربويـات بـإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.٢١).

ب- العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة غالبا

جاءت صفة (التعامل مع ذوات الخبرة بأسلوب أكثر احتراما) والتي تمثلها العبارة رقـم (١٧) بالمرتبة الثانية من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشـرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.١٨).

لوحظ أن صفة (عدم انتقاد الآخرين علنا) والتي تمثلها العبارة رقم (١٩) جـاءت بالمرتبـة الثالثة من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.١١).

بينما كانت صفة (احترام اقتراحات الآخرين) والتي تمثلها العبارة رقم (١٨) بالمرتبة الرابعـة من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.٠٨).

٥- الإدراكات

يتضح من الجدول رقم (٩) أن العبارات التي تقيس العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بـ (الإدراكات تكونـت مـن (٤) عبارات وتأخذ الأرقام من (٢٠ إلي ٢٣) في الاستبانة ومن خلال استجابات مجتمـع الدراسـة يمكن استنتاج مايلي:

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة بخصوص

مدى انطباق صفة الإدراكات على العلاقات الإنسانية في مجال العمل بإدارة الإشراف التربوي

العلاقات الإنسانية	رقم العبارة	الصفات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاستجابة
الإدراكات	٢٢	٢٢- الحرص على إظهار القسم ككل بصورة جيدة.	٤.٣٢	٠.٩٢	١	دائما
	٢٣	٢٣- الحرص على ألا يصل للمسؤولين أي تصور سلبي عن الزميلات.	٤.٢٣	١.٠٤	٢	دائما
	٢١	٢١- تنمية التصورات الإيجابية عن بيئة العمل.	٣.٩٥	٠.٩٠	٣	غالبا
	٢٠	٢٠- عدم تأثير التصورات السلبية عن العمل على العلاقة مع الآخرين.	٣.٨٢	٠.٨٢	٤	غالبا
المتوسط العام			٤.٠٨			غالبا

يتضح من نتائج الجدول رقم (٩) أن العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالإدراكات هي بدرجة غالبا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة (٤.٠٨) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ – ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة غالبا.

كما يتضح من النتائج وجود تفاوت في درجة استجابة المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول العلاقات الإنسانية السائدة في مجال العمل والتي تتعلق بالإدراكات، حيث تراوحت متوسطات استجابات المشرفات التربويات حول العبارات التي تقيس صفات الإدراكات من (٣.٨٢ – ٤.٣٢) وهي متوسطات حسابية تقع بين الفئتين الرابعة والخامسة

لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ – ٥.٠٠) واللتين تشيران إلى الاستجابات غالبا و دائما. وأمكن وبناء على قيم المتوسطات الحسابية ترتيب هذه الصفات والتي تمثلها العبارات من (٢٠ – ٢٣) بالاستبانة ترتيبا تنازليا كالتالي:

أ- العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة دائما

جاءت صفة (الحرص على إظهار القسم ككل بصورة جيدة) والتي تمثلها العبـارة رقـم (٢٢) بالمرتبة الأولى من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشـرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.٣٢).

بينما كانت صفة (الحرص على ألا يصل للمسؤولين أي تصور سلبي) والتي تمثلها العبـارة رقـم (٢٣) بالمرتبة الثانية من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السـائدة في مجـال عمـل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.٢٣).

ب- العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة غالبا

جاءت صفة (تنمية التصورات الإيجابية عن بيئة العمل) والتي تمثلها العبارة رقم (٢١) بالمرتبـة الثالثة من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٩٥).

كانت صفة (عدم تأثير التصورات السلبية عن العمل على العلاقة) والتي تمثلها العبارة رقم (٢٠) بالمرتبة الرابعة من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٨٢).

٦- الحقوق

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن العبارات التي تقيس العلاقات الإنسانية السائدة في مجـال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بـ (الحقوق تكونت مـن (٤)

عبارات وتأخذ الأرقام من (٢٤ إلي٢٧) في الاستبانة ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة يمكن استنتاج مايلي:

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة بخصوص

مدى انطباق صفة الحقوق على العلاقات الإنسانية في مجال العمل بإدارة الإشراف التربوي

العلاقات الإنسانية	رقم العبارة	الصفات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاستجابة
الحقوق	٢٤	٢٤- الدفاع عن حقوق الزميلات بقوة.	٤.١٢	٠.٩٩	١	غالبا
	٢٥	٢٥- الحرص على أن تنال كل زميلة حقها وما تستحق.	٤.٠٤	١.٠٩	٢	غالبا
	٢٧	٢٧- إتاحة الفرص للآخرين بالنقاش وإبداء الرأي.	٣.٩٩	١.٠١	٣	غالبا
	٢٦	٢٦- الاعتراف بحق الآخرين بالتذمر والشكوى.	٣.٦٨	١.١٦	٤	غالبا
المتوسط العام			٣.٩٦			غالبا

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٠) أن العلاقات الإنسانية السـائدة في مجـال عمـل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالحقوق هي بدرجة غالبا، حيث لوحظ أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة يساوي (٣.٩٦) وهذا المتوسـط يعتـبر ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ – ٤.٢٠) وهذه الفئـة الـتي تشـير إلى الاستجابة غالبا.

ولوحظ وجود تشابه في درجة استجابة المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربـوي حول العلاقات الإنسانية السائدة في مجال العمل والتي تتعلق بالحقوق، حيث تراوحت متوسطات استجابات المشرفات التربويات حول العبارات التي تقيس صفات الحقوق من (٣.٦٨ – ٤.١٢

) وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ – ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة غالبا. وبناءا على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب هـذه الصفات والتي تمثلها العبارات من (٢٤ – ٢٧) بالاستبانة ترتيبا تنازليا كالتالي:

كانت صفة (الدفاع عن حقوق الزميلات بقوة) والتي تمثلها العبارة رقم (٢٤) بالمرتبة الأولى من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.١٢).

جاءت صفة (الحرص على أن تنال كل زميلة حقها وما تستحق) والتي تمثلها العبارة رقـم (٢٥) بالمرتبة الثانية من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشـرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.٠٤).

لوحظ أن صفة (إتاحة الفرص للآخرين بالنقاش وإبداء الرأي) والتي تمثلها العبارة رقـم (٢٧) بالمرتبة الثالثة من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشـرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٩٩).

بينما كانت صفة (الاعتراف بحق الآخرين بالتذمر والشكوى) والتي تمثلها العبارة رقـم (٢٦) بالمرتبة الرابعة من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشـرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٦٨).

٧- الصدق

يتضح من الجدول رقم (١١) أن العبارات التي تقيس العلاقات الإنسانية السائدة في مجـال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بـ (الصدق تكونت مـن (٣) عبارات وتأخذ الأرقام من (٢٨ إلي ٣٠) في الاستبانة ومن خلال استجابات مجتمع الدراسـة يمكن استنتاج مايلي:

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة بخصوص

مدى انطباق صفة الصدق على العلاقات الإنسانية في مجال العمل بإدارة الإشراف التربوي

العلاقات الإنسانية	رقم العبارة	الصفات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاستجابة
الصدق	٢٨	٢٨- الاهتمام بالتعامل بصدق مع الآخرين.	٤.١٤	٠.٩٣	١	غالبا
	٢٩	٢٩- الحرص على وضوح الموقف مع الآخرين.	٤.١٠	٠.٩٧	٢	غالبا
	٣٠	٣٠- تجنب إخفاء المعلومات.	٣.٩٢	١.٠٠	٣	غالبا
المتوسط العام			٤.٠٥			غالبا

يتضح من نتائج الجدول رقم (١١) أن العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالصدق هي بدرجة غالبا، حيث كان المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة (٤.٠٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ – ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة غالبا.

و يتضح من النتائج أن هناك تشابه في درجة استجابة المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول العلاقات الإنسانية السائدة في مجال العمل والتي تتعلق بالصدق، حيث تراوحت متوسطات استجابات المشرفات التربويات حول العبارات التي تقيس صفات الصدق من (٣.٩٢ – ٤.١٤) وهي متوسطات حسابية تقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت

الخماسي (٣.٤١ – ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة غالبا. وأمكن ترتيب هذه الصفات والتي تمثلها العبارات من (٢٨ – ٣٠) بالاستبانة ترتيبا تنازليا كالتالي:

لوحظ أن صفة (الاهتمام بالتعامل بصدق مع الآخرين) والتي تمثلها العبارة رقم (٢٨) قد احتلت المرتبة الأولى من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حيث كان المتوسط الحسابي يساوي (٤.١٤).

أما بالنسبة لصفة (الحرص على وضوح الموقف مع الآخرين) والتي تمثلها العبارة رقم (٢٩) كانت بالمرتبة الثانية من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي وذلك بمتوسط حسابي (٤.١٠).

في حين كانت صفة (تجنب إخفاء المعلومات) والتي تمثلها العبارة رقم (٣٠) بالمرتبة الثالثة من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حيث كان المتوسط الحسابي (٣.٩٢).

٨- العدالة

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن العبارات التي تقيس العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بـ (العدالة تكونت من (٣) عبارات وتأخذ الأرقام من (٣١ إلي ٣٣) في الاستبانة ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة يمكن استنتاج مايلي:

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة بخصوص

مدى انطباق صفة العدالة على العلاقات الإنسانية في مجال العمل بإدارة الإشراف التربوي

العلاقات الإنسانية	رقم العبارة	الصفات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاستجابة
العدا لة	٣٣	٣٣- الحرص على التعامل مع	٤.٠٨	٠.٩٣	١	غالبا

		الشخصيات تبعا لطبيعتها المختلفة.				
	٣١	٣١- التعامل بمبدأ المساواة.	٤.٠٢	١.٠٧	٢	غالبا
	٣٢	٣٢- عدم ا املة في التعامل.	٣.٨٩	١.٠٥	٣	غالبا
المتوسط العام			٤.٠٠			غالبا

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٢) أن العلاقات الإنسانية السـائدة في مجـال عمـل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالعدالة هي بدرجة غالبا، حيث لوحظ أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة يساوي (٤.٠٠) وهذا متوسط يعتبر ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ – ٤.٢٠) وهذه الفئة التي تشير إلى الاسـتجابة غالبا.

ولوحظ أن هناك تشابه في درجة استجابة المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول العلاقات الإنسانية السائدة في مجال العمل والتي تتعلق بالعدالة، حيث تراوحت متوسطات استجابات المشرفات التربويات حول العبارات التي تقيس صفات العدالة من (٣.٨٩– ٤.٠٨) وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ – ٤.٢٠) وهذه الفئة تشير إلى الاستجابة غالبا. وبناءا على قيم المتوسطات الحسـابية تم ترتيـب هـذه الصفات والتي تمثلها العبارات من (٣١ – ٣٣) بالاستبانة ترتيبا تنازليا كالتالي:

كانت صفة (الحرص على التعامل مع الشخصيات تبعا لطبيعتها) والتي تمثلها العبارة رقم (٣٣) بالمرتبة الأولى من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشـرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.٠٨).

جاءت صفة (التعامل بمبدأ المساواة) والتي تمثلها العبارة رقم (٣١) بالمرتبة الثانية من حيـث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.٠٢).

لوحظ أن صفة (عدم المجاملة في التعامل) والتي تمثلها العبارة رقم (٣٢) جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٨٩).

٩- الإصلاح

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن العبارات التي تقيس العلاقات الإنسانية السـائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بـ (الإصلاح تكونت مـن عبارتين وتأخذ الأرقام من (٣٤ إلي ٣٥) في الاستبانة ومن خلال استجابات مجتمع الدراسـة يمكن استنتاج مايلي:

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة بخصوص

مدى انطباق صفة الإصلاح على العلاقات الإنسانية في مجال العمل بإدارة الإشراف التربوي

العلاقات الإنسانية	رقم العبارة	الصفات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاستجابة
الإصلاح	٣٤	٣٤- معالجة الخلافات بين الزميلات.	٣.٩٧	٠.٩٢	١	غالبا
	٣٥	٣٥- الاهتمام بإصلاح أخطاء الزميلات.	٣.٦٦	١.٠١	٢	غالبا
المتوسط العام			٣.٨٢			غالبا

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٣) أن العلاقات الإنسانية السـائدة في مجـال عمـل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بـ الإصلاح هي بدرجة غالبا، حيـث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة (٣.٨٢) وهو متوسط يقع ضمن الفئـة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ – ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة غالبا.

كما يتضح من النتائج وجود تشابه في درجة استجابة المشـرفات التربويـات بـإدارة الإشراف التربوي حول العلاقات الإنسانية السائدة في مجال العمل والتي تتعلق بالإصلاح، حيث كانت متوسطات استجابات المشرفات التربويات حول العبارات التي تقيس صفات الإصلاح من (٣.٦٦ – ٣.٩٧) وهي متوسطات حسابية تقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ – ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة غالبا. وأمكن وبناء على قيم المتوسـطات الحسابية ترتيب هذه الصفات والتي تمثلها العبارتين (٣٤ – ٣٥) بالاسـتبانة ترتيبـا تنازليـا كالتالي:

جاءت صفة (معالجة الخلافات بين الزميلات) والتي تمثلها العبارة رقم (٣٤) بالمرتبة الأولى من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بـإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٩٧).

كانت صفة (الاهتمام بإصلاح أخطاء الزميلات) والتي تمثلها العبارة رقم (٣٥) بالمرتبة الثانيـة من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٦٦).

١٠- الروح المعنوية

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن العبارات التي تقيس العلاقات الإنسانية السائدة في مجـال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بـ (الروح المعنوية تكونت مـن عبارتين وتأخذ الأرقام من (٣٦ - ٣٧) في الاستبانة ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة يمكن استنتاج مايلي:

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة بخصوص مدى انطباق صفة الروح المعنوية على العلاقات الإنسانية في مجال العمل بإدارة الإشراف التربوي

العلاقات الإنسانية	رقم العبارة	الصفات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاستجابة
الروح المعنوية	٣٧	٣٧- الحرص على تكاتف الزميلات وتماسكهن.	٤.١٦	٠.٩٦	١	غالبا
	٣٦	٣٦- الحرص على رفع الروح المعنوية في القسم.	٤.٠٧	٠.٩٦	٢	غالبا
المتوسط العام			٤.١٢			غالبا

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٤) أن العلاقات الإنسانية السـائدة في مجـال عمـل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق الروح المعنوية هي بدرجة غالبا، حيث لوحظ أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة يساوي (٤.١٢) وهـذا متوسـط يعتبر ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ – ٤.٢٠) وهذه الفئة التي تشير إلى الاستجابة غالبا.

ولوحظ أيضا وجود تشابه في درجة استجابة المشرفات التربويـات بـإدارة الإشـراف التربوي حول العلاقات الإنسانية السائدة في مجال العمل والتي تتعلق بالروح المعنويـة، حيـث كانت متوسطات استجابات المشرفات التربويات حول العبارات التي تقـيس صـفات الـروح المعنوية (٤.٠٧ – ٤.١٦) وهذه المتوسطات الحسابية تقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكـرت الخماسي (٣.٤١ – ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة غالبـا. وبنـاءا علـى قـيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب هذه الصفات والتي تمثلها العبارتين من (٣٦– ٣٧) بالاسـتبانة ترتيبا تنازليا كالتالي:

كانت صفة (الحرص على تكاتف الزميلات و تماسكهن) والتي تمثلها العبارة رقم (٣٧) بالمرتبة الأولى من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.١٦).

جاءت صفة (الحرص على رفع الروح المعنوية في القسم) والتي تمثلها العبارة رقم (٣٦) بالمرتبة الثانية من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.٠٧).

١١- الثقة بالنفس

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن العبارات التي تقيس العلاقات الإنسانية السائدة في مجـال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بـ (الثقة بالنفس تكونت مـن عبارتين وتأخذ الأرقام من (٣٨ إلي ٣٩) في الاستبانة ومن خلال استجابات مجتمع الدراسـة يمكن استنتاج مايلي:

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة بخصوص
مدى انطباق صفة الثقة بالنفس على العلاقات الإنسانية في مجال العمل بإدارة الإشراف التربوي

العلاقات الإنسانية	رقم العبارة	الصفات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاستجابة
الثقة بالنفس	٣٩	٣٩- يئة جو الاطمئنان بينهن.	٤.١٣	٠.٩٨	١	غالبا
	٣٨	٣٨- تعزيز الثقة بالنفس بين الزميلات.	٤.٠٩	٠.٩٦	٢	غالبا
المتوسط العام			٤.١١			غالبا

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٥) أن العلاقات الإنسانية السـائدة في مجـال عمـل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالثقة بالنفس هي بدرجة غالبا، حيث كان المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة (٤.١١) وهو متوسط يقع ضمن الفئـة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ – ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة غالبا.

وأشارت النتائج أن هناك تشابه في درجة استجابة المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول العلاقات الإنسانية السائدة في مجال العمل والتي تتعلق بالثقة بالنفس، حيث كانت متوسطات استجابات المشرفات التربويات حول العبارات التي تقيس صفات الثقـة بـالنفس (٤.٠٩ – ٤.١٣) وهي متوسطات حسابية تقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسـي (٣.٤١ – ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة غالبا. وتم ترتيب هذه الصـفات والـتي تمثلها العبارات من (٣٨ – ٣٩) بالاستبانة ترتيبا تنازليا كالتالي:

لوحظ أن صفة (بيئة جو الاطمئنان بينهن) والتي تمثلها العبارة رقم (٣٩) قد احتلت المرتبـة الأولى من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حيث كان المتوسط الحسابي يساوي (٤.١٣).

أما بالنسبة لصفة (تعزيز الثقة بالنفس بين الزميلات) والتي تمثلها العبارة رقم (٣٨) بالمرتبـة الثانية من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي وذلك بمتوسط حسابي (٤.٠٩).

١٢ - القدوة الحسنة

يتضح من الجدول رقم (١٦) أن العبارات التي تقيس العلاقات الإنسانية السائدة في مجـال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بـ (القدوة الحسنة تكونت من (٣) عبارات وتأخذ الأرقام من (٤٠ إلي ٤٢) في الاستبانة ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة يمكن استنتاج مايلي:

جدول (١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة بخصوص

مدى انطباق صفة القدوة الحسنة على العلاقات الإنسانية في مجال العمل بإدارة الإشراف التربوي

العلاقات الإنسانية	رقم العبارة	الصفات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاستجابة
القدوة الحسنة	٤١	٤١- الحضور للعمل مبكرا.	٤.٣٧	٠.٨٢	١	دائما
	٤٢	٤٢- تبرير الغياب بعذر مقبول.	٤.٣٥	٠.٨٥	٢	دائما
	٤٠	٤٠- الاعتراف بالخطأ وبيان أسبابه.	٣.٧٦	١.٠٢	٣	غالبا
المتوسط العام			٤.١٦			غالبا

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٦) أن العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالقدوة الحسنة هي بدرجة غالبا، حيث لوحظ أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة يساوي (٤.١٦) وهذا متوسط يعتبر ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ – ٤.٢٠) وهذه الفئة التي تشير إلى الاستجابة غالبا.

ولوحظ وجود تفاوت في درجة استجابة المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول العلاقات الإنسانية السائدة في مجال العمل والتي تتعلق بالقدوة الحسنة، حيث تراوحت متوسطات استجابات المشرفات التربويات حول العبارات التي تقيس صفات القدوة الحسنة من (٤.٠٨– ٤.٢١) وهذه المتوسطات الحسابية تقع بين الفئتين الخامسة والرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ – ٥.٠٠) وهذه الفئات تشير إلى الاستجابات غالبا و دائما. وبناءا على قيم المتوسطات الحسابية تم ترتيب هذه الصفات والتي تمثلها العبارات من (٤٠ – ٤٢) بالاستبانة ترتيبا تنازليا كالتالي:

أ-العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة دائما

كانت صفة (الحضور للعمل مبكرا) والتي تمثلها العبارة رقم (٤١) بالمرتبة الأولى من حيـث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.٣٧).

جاءت صفة (تبرير الغياب بعذر مقبول) والتي تمثلها العبارة رقم (٤٢) بالمرتبة الثانيـة مـن حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بـإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.٣٥).

ب- العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة غالبا

لوحظ أن صفة (الاعتراف بالخطأ وبيان أسبابه) والتي تمثلها العبارة رقم (٤٠) جاءت بالمرتبة الثالثة من حيث مدى انطباقها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٧٦).

إجابة السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على (ما مدى تأثير عناصر الضغط (الضغوط الشخصية – الضغوط الوظيفية – الضغوط التنظيمية)على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي؟.

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام التكـرارات، والنسـب المئويـة، والمتوسـطات الحسابية، الانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس تأثير عناصر الضغط (الضغوط الشخصية – الضغوط الوظيفية – الضغوط التنظيمية)على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام لهذه العبارات، وتم عرض النتائج على النحو التالي :

١- الضغوط الشخصية

يتضح من الجدول رقم (١٧) أن العبارات التي تقيس مدى تأثير الضغوط الشخصـية علـى العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي تكونت من (١١) عبارة وتأخذ الأرقام من (١ إلي ١١) في المحور الثاني (يمينا) في الاستبانة ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة يمكن استنتاج مايلي:

جدول (١٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة بخصوص درجة الضغوط النفسية وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات

(إلى أي درجة تسبب العناصر التالية ضغطا في العمل)

عناصر الضغط	رقم العبارة	عناصر الضغط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاستجابة
أولا: الضغوط الشخصية	١	نقص التقدير لذوات الخبرة من المشرفات.	٤.٠٠	١.١٨	١	غالبا
	٢	الشعور بالتعب والإرهاق وعدم الارتياح.	٣.٧٨	١.٠٢	٢	غالبا
	٧	استغلال المركز الوظيفي لخدمة الذات.	٣.٦٠	١.٢٩	٣	غالبا
	٤	البطء في اتخاذ القرارات الحاسمة.	٣.٥٦	٠.٩٥	٤	غالبا
	٩	استغلال الدور القيادي لحساب الآخرين.	٣.٤٥	١.٣٠	٥	غالبا

	٨	وجود مشكلات صحية بسبب العمل.	٣.٤٢	١.١٩	٦	غالبا
	١١	استغلال الآخرين لحسن نية الرئيسة (طيبتها).	٣.٤٢	١.٢٧	٦م	غالبا
	٦	الغياب عن العمل من أجل ارتباطات غير ضرورية.	٣.٣٦	١.٢٧	٨	أحيانا
	٥	مضايقات من قبل الإدارة الرجالية من أجل تغيير القرار النسائي.	٣.٢٣	١.٣٢	٩	أحيانا
	٣	وجود مشكلات عائلية للمشرفة.	٣.٢٢	١.٢٣	١٠	أحيانا
	١٠	عدم كفاية وقت الدوام الرسمي لإنجاز العمل.	٣.٠٣	١.٣١	١١	أحيانا
المتوسط العام			٣.٤٦			غالبا

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٧) أن تأثير الضغوط الشخصية على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي هي بدرجة غالبا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة (٣.٤٦) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ – ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة غالبا.

كما يتضح من النتائج وجود تفاوت في درجة استجابة المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول العبارات التي تقيس مدى تأثير الضغوط الشخصية على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي، حيث تراوحت متوسطات استجابات المشرفات التربويات من (٣.٠٣ – ٤.٠٠) وهي متوسطات تقع بين الفئتين الثالثة و الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي واللتين تشيران إلى الاستجابة (أحيانا و غالبا) على التوالي، مما يعني أن تأثير الضغوط الشخصية يكون بدرجة أحيانا على بعض مظاهر العلاقات الإنسانية، و بدرجة غالبا على بعض مظاهر العلاقات الإنسانية وأمكن وبناء على قيم المتوسطات الحسابية ترتيب هذه الصفات والتي تمثلها العبارات من (١ – ١١) بالاستبانة ترتيبا تنازليا كالتالي:

أ- العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة غالبا

جاء عنصر الضغط (نقص التقدير لذوات الخبرة من المشرفات) والتي تمثلها العبارة رقم (١) بالمرتبة الأولى من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.٠٠).

كان عنصر الضغط (الشعور بالتعب والإرهاق وعدم الارتياح) والتي تمثلها العبارة رقم (٢) بالمرتبة الثانية من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٧٨).

كانت المرتبة الثالثة لعنصر الضغط (استغلال المركز الوظيفي لخدمة الذات) والتي تمثلها العبارة رقم (٧) من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٦٠).

بالنسبة لعنصر الضغط (البطء في اتخاذ القرارات الحاسمة) والتي تمثلها العبارة رقم (٤) فقد جاء بالمرتبة الرابعة من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٥٦).

لوحظ أن عنصر الضغط (استغلال الدور القيادي لحساب الآخرين) والتي تمثلها العبارة رقم (٩) جاء بالمرتبة الخامسة من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٤٥).

أما المرتبة السادسة و المرتبة السادسة مكرر كانت لعنصري الضغط (وجود مشكلات صحية بسبب العمل) والتي تمثلها العبارة رقم (٨) وعنصر الضغط (استغلال الآخرين لحسن نية الرئيسة (طيبتها)) والتي تمثلها العبارة رقم (١١) من حيث تأثيرهما على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي وذلك بمتوسط حسابي (٣.٤٢) لكل منهما.

ب- العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة أحيانا

احتل عنصر الضغط (الغياب عن العمل من أجل ارتباطات غير ضرورية) والتي تمثلها العبارة رقم (٦) المرتبة الثامنة من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٣٦).

أما عنصر الضغط (مضايقات من قبل الإدارة الرجالية من أجل تغيير القرار) والتي تمثلها العبارة رقم (٥) جاء بالمرتبة التاسعة من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٢٣).

جاء في المرتبة العاشرة عنصر الضغط (وجود مشكلات عائلية للمشرفة) والتي تمثلها العبارة رقم (٣) من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٢٢).

احتل عنصر الضغط (عدم كفاية وقت الدوام الرسمي لإنجاز العمل) والتي تمثلها العبارة رقم (١٠) المرتبة الحادية عشر والأخيرة من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٠٣).

٢- الضغوط الوظيفية

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن العبارات التي تقيس مدى تأثير الضغوط الوظيفية على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي تكونت من (١٦) عبارة وتأخذ الأرقام من (١٢ إلي ٢٧) في المحور الثاني (يمينا) في الاستبانة ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة يمكن استنتاج مايلي:

جدول (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة بخصوص درجة الضغوط الوظيفية وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات

(إلى أي درجة تسبب العناصر التالية ضغطا في العمل)

عناصر الضغط	رقم العبارة	الصفات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاستجابة
ثانيا الضغوط الوظيفية	٢٦	كثرة وتنوع الأعمال التحريرية التي يجب أن تقوم ا المشرفة (التقارير، البحوث، سجل المشرفة.. إلخ).	٤.١٥	٠.٨٨	١	غالبا
	٢٧	كثرة وتنوع الأنشطة المصاحبة للأعمال الإشرافية.	٤.٠٤	٠.٩٤	٢	غالبا

	١٨	الحاجة لدورات تدريبية في صنع القرار.	٣.٨٤	١.٠٦	٣	غالبا
	٢٠	روتينية العمل.	٣.٨٠	١.٠٣	٤	غالبا
	١٦	الحاجة لدورات تدريبية في أسلوب حل المشكلات.	٣.٧٧	١.٠٧	٥	غالبا
	١٢	قصور في الحوافز التشجيعية.	٣.٧١	١.٠٣	٦	غالبا
	١٩	فقدان روح التعاون بين المشرفة وزميلا ا.	٣.٧١	١.٠٦	٦م	غالبا
	٢١	عدم وجود روح الإبداع والابتكار في العمل الحالي.	٣.٧٠	١.٠٢	٨	غالبا
	١٧	الحاجة لدورات تدريبية في أساليب الإشراف.	٣.٦٦	١.٠٩	٩	غالبا
	٢٣	ضعف خبرات بعض المشرفات.	٣.٥٣	١.٢١	١٠	غالبا
	١٤	عدم تقنين أو وضوح دليل العمل للمشرفة التربوية.	٣.٥٠	١.١٦	١١	غالبا
	٢٤	عدم سير العمل تبعا للخطة السنوية.	٣.٤٩	١.١٠	١٢	غالبا
	٢٥	قلة مشاركة القطاع النسائي في اتخاذ القرار مع الرجال.	٣.٤٩	١.١٩	١٢م	غالبا
	٢٢	انعدام روح الفريق بين الزميلات من المشرفات.	٣.٤٣	١.١٠	١٤	غالبا
	١٥	قيام المشرفة بأداء العمل بالخبرة المتوارثة.	٣.٣٩	١.٠٩	١٥	أحيانا
	١٣	الخوف من تفويض الصلاحية لإحدى زميلا ا.	٢.٩٦	١.٢٨	١٦	أحيانا
المتوسط العام			٣.٦٤			غالبا

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٨) أن مدى تأثير الضغوط الوظيفية علـى العلاقـات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي هي بدرجة غالبا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة (٣.٦٤) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ – ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة غالبا.

كما يتضح من النتائج وجود تفاوت في درجة استجابة المشـرفات التربويـات بـإدارة الإشراف التربوي حول مدى تأثير الضغوط الوظيفية على العلاقات الإنسانية بـين المشـرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي، حيث تراوحت متوسطات استجابات المشرفات التربويـات حول العبارات التي تقيس مدى تأثير الضغوط الوظيفية على العلاقات الإنسانية مـن (٢.٩٦ – ٤.١٥) وهي متوسطات تقع بين الفئتين الثالثة و الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي واللتين تشيران إلى الاستجابة (أحيانا و غالبا) على التوالي، مما يعني أن تأثير الضغوط الوظيفية يكـون بدرجـة أحيانا على بعض مظاهر العلاقات الإنسانية، و بدرجة غالبا على بعض المظاهر للعلاقات الإنسانية وأمكن وبناء على قيم المتوسطات الحسابية ترتيب هذه الصفات والتي تمثلها العبارات من (١٢ – ٢٧) بالاستبانة ترتيبا تنازليا كالتالي:

أ- العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة غالبا

جاء عنصر الضغط (كثرة وتنوع الأعمال التحريرية التي يجب أن تقوم بها) والتي تمثلها العبارة رقم (٣٦) بالمرتبة الأولى من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.١٥).

كان عنصر الضغط (كثرة وتنوع الأنشطة المصاحبة للأعمال الإشرافية) والتي تمثلها العبارة رقم (٢٧) بالمرتبة الثانية من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.٠٤).

كانت المرتبة الثالثة لعنصر الضغط (الحاجة لدورات تدريبية في صنع القرار) والتي تمثلها العبارة رقم (١٨) من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٨٤).

بالنسبة لعنصر الضغط (روتينية العمل) والتي تمثلها العبارة رقم (٢٠) فقد جاء بالمرتبة الرابعة من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٨٠).

لوحظ أن عنصر الضغط (الحاجة لدورات تدريبية في أسلوب حل المشكلات) والتي تمثلها العبارة رقم (١٦) جاء بالمرتبة الخامسة من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٧٧).

أما المرتبة السادسة والسادسة مكرر كانت لعنصري الضغط (قصور في الحوافز التشجيعية) والتي تمثلها العبارة رقم (١٢) و (فقدان روح التعاون بين المشرفة وزميلتها) والتي تمثلها العبارة رقم (١٩) على التوالي من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي وذلك بمتوسط حسابي (٣.٧١) لكل منهما.

جاء عنصر الضغط (عدم وجود روح الإبداع والابتكار في العمل الحالي) والتي تمثلها العبارة رقم (٢١) بالمرتبة الثامنة من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٧٠).

أما عنصر الضغط (الحاجة لدورات تدريبية في أساليب الإشراف) والتي تمثلها العبارة رقم (١٧) جاء بالمرتبة التاسعة من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجـال عمـل المشـرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٦٦).

جاء في المرتبة العاشرة عنصر الضغط (ضعف خبرات بعض المشرفات) والتي تمثلها العبارة رقم (٢٣) من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بـإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٥٣).

احتل عنصر الضغط (عدم تقنين أو وضوح دليل العمل للمشرفة التربوية) والـتي تمثلـها العبارة رقم (١٤) المرتبة الحادية عشر من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجـال عمـل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٥٠).

كانت المرتبة الثانية عشر و الثانية عشر مكرر لعنصري الضغط (عدم سير العمل تبعا للخطـة السنوية) والتي تمثلها العبارة رقم (٢٤) و (قلة مشاركة القطاع النسائي في اتخـاذ القـرار مـع الرجال) والتي تمثلها العبارة رقم (٢٥) على التوالي من حيث تأثيره على العلاقـات الإنسـانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي وذلك بمتوسط حسابي (٣.٤٩) لكل منهما.

احتل عنصر الضغط (انعدام روح الفريق بين الزميلات من المشرفات) والتي تمثلها العبارة رقـم (٢٢) المرتبة الرابعة عشر من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٤٣).

ب- العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة أحيانا

جاء في المرتبة الخامسة عشر عنصر الضغط (قيام المشرفة بأداء العمل بالخبرة المتوارثـة) والتي تمثلها العبارة رقم (١٥) من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمـل المشـرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٣٩).

احتل عنصر الضغط (الخوف من تفويض الصلاحية لإحدى زميلاتها) والتي تمثلها العبارة رقم (١٣) المرتبة السادسة عشر من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٢.٩٦).

٣- الضغوط التنظيمية

يتضح من الجدول رقم (٢٠) أن العبارات التي تقيس مدى تأثير الضغوط التنظيمية على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي تكونت من (١٥) عبارة وتأخذ الأرقام من (٢٨ إلي ٤٢) في المحور الثاني (يمينا) في الاستبانة ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة يمكن استنتاج مايلي:

جدول (٢٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة بخصوص
درجة الضغوط التنظيمية وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات
(إلى أي درجة تسبب العناصر التالية ضغطا في العمل)

عناصر الضغط	رقم العبارة	آثار ضغوط العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاستجابة
ثالثا: الضغوط التنظيمية	٢٩	كثرة المسؤوليات التي تكلف بها المشرفة.	٤.١٠	٠.٩٢	١	غالبا
	٢٨	قصور الصلاحيات الممنوحة للمشرفة التربوية في معالجة بعض الأمور.	٤.٠٧	٠.٩١	٢	غالبا
	٣٣	عدم ملائمة بعض التعاميم الواردة مع إمكانيات القسم.	٣.٨٨	١.٠٩	٣	غالبا
	٣٢	تأخر وصول بعض التعاميم والنشرات التربوية للمشرفة.	٣.٨٣	١.٠٣	٤	غالبا

	٣٠	غموض بعض التعاميم الصادرة من الإدارة التعليمية.	٣.٧٧	٠.٩١	٥	غالبا
	٣٤	التمييز في التعامل بين قسم وآخر من قبل الإدارة التعليمية.	٣.٦٩	١.٠٣	٦	غالبا
	٣٨	انخفاض مستوى التزام بعض المعلمات بتوجيهات المشرفة.	٣.٦٩	١.١٢	٦م	غالبا
	٤١	قلة عدد المشرفات في القسم الذي تنتمي له المشرفة.	٣.٥٩	١.١٠	٨	غالبا
	٤٠	كثرة شكاوى المعلمات والمديرات.	٣.٥٨	٠.٩٦	٩	غالبا
	٣٩	انخفاض مستوى تعاون بعض المعلمات مع المشرفة التربوية.	٣.٥٥	١.١٠	١٠	غالبا
	٣١	تناقض التعليمات والتعاميم الواردة للمشرفة من عدد من مسؤولي الإدارات التعليمية.	٣.٤٨	١.٠٥	١١	غالبا
	٣٥	تكليف المشرفة التربوية من قبل الإدارة التعليمية بالقيام بأعمال خارج وقت الدوام الرسمي.	٣.٣٨	١.١٧	١٢	أحيانا
	٤٢	ضعف مشاركة بعض المشرفات في الأعمال الموكلة للقسم عامة.	٣.٣٨	١.١٦	١٢م	أحيانا
	٣٧	أسلوب تقويم الأداء الوظيفي للمشرفة التربوية.	٣.٢٢	١.١٨	١٤	أحيانا
	٣٦	عدم وجود المشرفة في القسم المناسب لمؤهلها ونوع التخصص أو الرغبة.	٣.٠٥	١.٢٤	١٥	أحيانا
المتوسط العام			٣.٦٢			غالبا

يتضح من نتائج الجدول رقم (٢٠) أن مدى تأثير الضغوط التنظيمية على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي هي بدرجة غالبا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة (٣.٦٢) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ – ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة غالبا.

كما يتضح من النتائج وجود تفاوت في درجة استجابة المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مدى تأثير الضغوط التنظيمية على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي، حيث تراوحت متوسطات استجابات المشرفات التربويات حول العبارات التي تقيس مدى تأثير الضغوط التنظيمية على العلاقات الإنسانية من (٣.٠٥ – ٤.١٠) وهي متوسطات تقع بين الفئتين الثالثة و الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي واللتين تشيران إلى الاستجابة (أحيانا و غالبا) على التوالي، مما يعني أن تأثير الضغوط التنظيمية يكون

بدرجة أحيانا على بعض مظاهر العلاقات الإنسانية، و بدرجة غالبا على بعض مظاهر العلاقـات الإنسانية وأمكن وبناء على قيم المتوسطات الحسابية ترتيب هذه الصفات والتي تمثلها العبـارات من (٢٨ – ٤٢) بالاستبانة ترتيبا تنازليا كالتالي:

أ- العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة غالبا

جاء عنصر الضغط (كثرة المسؤوليات التي تكلف ا المشرفة) والتي تمثلها العبارة رقم (٢٩) بالمرتبة الأولى من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.١٠).

كان عنصر الضغط (قصور الصلاحيات الممنوحة للمشرفة التربوية في معالجة) والتي تمثلها العبارة رقم (٢٨) بالمرتبة الثانية من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.٠٧) كانت المرتبة الثالثـة لعنصـر الضغط (عدم ملائمة بعض التعاميم الواردة مع إمكانيات القسم) والتي تمثلها العبارة رقم (٣٣) من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بـإدارة الإشـراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٨٨).

بالنسبة لعنصر الضغط (تأخير وصول بعض التعاميم والنشرات التربوية للمشرفة) والتي تمثلـها العبارة رقم (٣٢) فقد جاء بالمرتبة الرابعة من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٨٣).

لوحظ أن عنصر الضغط (غموض بعض التعاميم الصادرة من الإدارة التعليمة) والتي تمثلها العبارة رقم (٣٠) جاء بالمرتبة الخامسة من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجـال عمـل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٧٧).

أما المرتبة السادسة والسادسة مكرر كانت لعنصري الضغط (التمييز في التعامل بين قسم وآخر من قبل الإدارة التعليمية) والتي تمثلها العبارة رقم (٣٤) و (انخفاض مستوى التزام بعـض المعلمات بتوجيهات المشرفة) والتي تمثلها العبارة رقم (٣٨) على التوالي من حيث تـأثيره علـى العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي وذلك بمتوسـط حسابي (٣.٦٩) لكل منهما.

جاء عنصر الضغط (قلة عدد المشرفات في القسم الذي تنتمي له المشرفة) والـتي تمثلـها العبارة رقم (٤١) بالمرتبة الثامنة من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٥٩).

أما عنصر الضغط (كثرة شكاوي المعلمات والمديرات) والتي تمثلها العبارة رقم (٤٠) جاء بالمرتبة التاسعة من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٥٨).

كان عنصر الضغط (انخفاض مستوي تعاون بعض المعلمات مع المشرفة التربوية) والـتي تمثلها العبارة رقم (٣٩) في المرتبة العاشرة من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمـل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٥٥).

احتل عنصر الضغط (تناقض التعليمات والتعاميم الواردة للمشرفة من عدد من) والـتي تمثلها العبارة رقم (٣١) المرتبة الحادية عشر من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٤٨).

ب- العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة أحيانا

كانت المرتبة الثانية عشر و الثانية عشر مكرر لعنصري الضغط (تكليف المشرفة التربوية من قبل الإدارة التعليمية بالقيام) والتي تمثلها العبارة رقم (٣٥) و (ضعف مشاركة بعض المشرفات في الأعمال الموكلة للقسم) والتي تمثلها العبارة رقم (٤٢) على التوالي من حيـث تـأثيره علـى العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي وذلك بمتوسـط حسابي (٣.٣٨) لكل منهما.

احتل عنصر الضغط (أسلوب تقويم الأداء الوظيفي للمشرفة التربوية) والتي تمثلها العبـارة رقـم (٣٧) المرتبة الرابعة عشر من حيث تأثيره على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٢٢).

جاء عنصر الضغط (عدم وجود المشرفة في القسم المناسب لمؤهلها ونوع) والـتي تمثلـها العبارة رقم (٣٦) بالمرتبة الخامسة عشر والأخيرة من حيث تأثيره على العلاقـات الإنسـانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٠٥).

إجابة السؤال الثالث:

ينص السؤال الثاني على (ما درجة الأثر السلبي لعناصر الضغط (الضغوط الشخصية – الضغوط الوظيفية – الضغوط التنظيمية)على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام التكـرارات، والنسـب المئويـة، والمتوسـطات الحسابية، الانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس درجة الأثر السلبي لعناصر الضغط (الضغوط الشخصية – الضغوط الوظيفية – الضغوط التنظيمية)على العلاقات الإنسانية بـين المشـرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العام لهذه العبـارات، وتم عرض النتائج على النحو التالي :

١- الضغوط الشخصية

يتضح من الجدول رقم (٢١) أن العبارات التي تقيس درجة الأثر السلبي للضغوط الشخصية على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي تكونت مـن (١١) عبارة وتأخذ الأرقام من (١ إلي ١١) في المحور الثاني (يسـارا) في الاسـتبانة ومـن خـلال استجابات مجتمع الدراسة يمكن استنتاج مايلي:

جدول (٢١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة بخصوص

درجة الضغوط النفسية وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات

(ما درجة الأثر السلبي لهذه العناصر على علاقاتك في العمل)

عناصر الضغط	رقم العبارة	عناصر الضغط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاستجابة

أولا: الضغوط الشخصية	١	نقص التقدير لذوات الخبرة من المشرفات.	٣.٨٨	١.٣١	١	غالبا
	٢	الشعور بالتعب والإرهاق وعدم الارتياح.	٣.٧٥	١.١٧	٢	غالبا
	٤	البطء في اتخاذ القرارات الحاسمة.	٣.٦٣	١.٠٥	٣	غالبا
	١١	استغلال الآخرين لحسن نية الرئيسة (طيبتها).	٣.٤٨	١.٤٣	٤	غالبا
	٧	استغلال المركز الوظيفي لخدمة الذات.	٣.٤٥	١.٢٨	٥	غالبا
	٩	استغلال الدور القيادي لحساب الآخرين.	٣.٤٥	١.٢٧	5م	غالبا
	٥	مضايقات من قبل الإدارة الرجالية من أجل تغيير القرار النسائي.	٣.٢٥	١.٢٢	٧	أحيانا
	٨	وجود مشكلات صحية بسبب العمل.	٣.٢٣	١.١٨	٨	أحيانا
	٦	الغياب عن العمل من أجل ارتباطات غير ضرورية.	٣.١٢	١.٢٩	٩	أحيانا
	١٠	عدم كفاية وقت الدوام الرسمي لإنجاز العمل.	٣.١١	١.٣٥	١٠	أحيانا
	٣	وجود مشكلات عائلية للمشرفة.	٣.٠٤	١.٢٨	١١	أحيانا
المتوسط العام			٣.٤١			غالبا

يتضح من نتائج الجدول رقم (٢١) أن درجة الأثر السلبي للضغوط الشخصية على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي هي بدرجة غالبا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة (٣.٤١) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ – ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة غالبا.

كما يتضح من النتائج وجود تفاوت في درجة استجابة المشـرفات التربويـات بـإدارة الإشراف التربوي حول الأثر السلبي للضغوط الشخصية على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي، حيث تراوحت متوسطات استجابات المشرفات التربويـات حول العبارات التي تقيس درجة الأثر السلبي للضغوط الشخصية على العلاقات الإنسانية بـين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي من (٣.٠٤ – ٣.٨٨) وهي متوسطات تقع بين الفئتين الثالثة و الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي واللتين تشيران إلى الاستجابة (أحيانا و غالبا) على التوالي، مما يعني أن الأثر السلبي للضغوط الشخصية يكون بدرجة أحيانا على بعض مظـاهر العلاقات الإنسانية، و بدرجة غالبا على بعض مظاهر العلاقات الإنسانية وأمكن وبناء على قـيم المتوسطات الحسابية ترتيب هذه الصفات والتي تمثلها العبارات مـن (١ – ١١) بالاسـتبانة ترتيبا تنازليا كالتالي:

أ- العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة غالبا

جاء عنصر الضغط (نقص التقدير لذوات الخبرة من المشرفات) والتي تمثلها العبارة رقم (١) بالمرتبة الأولى من حيث أثرة السلبي على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بـإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٨٨).

كان عنصر الضغط (الشعور بالتعب والإرهاق وعدم الارتياح) والتي تمثلها العبارة رقم (٢) بالمرتبة الثانية من حيث أثرة السلبي على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بـإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٧٥).

كانت المرتبة الثالثة لعنصر الضغط (البطء في اتخاذ القرارات الحاسمة) والتي تمثلها العبارة رقم (٤) من حيث أثرة السلبي على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشـراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٦٣).

بالنسبة لعنصر الضغط (استغلال الآخرين لحسن نية الرئيسة (طيبتها)) والتي تمثلها العبـارة رقم (١١) فقد جاء بالمرتبة الرابعة من حيث أثرة السلبي على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٤٨).

لوحظ أن عنصر الضغط (استغلال المركز الوظيفي لخدمة الذات) والتي تمثلها العبارة رقـم (٧) جاء بالمرتبة الخامسة و عنصر الضغط (استغلال الدور القيادي لحساب الآخـرين) جـاء بالمرتبة الخامسة مكرر من حيث أثرة السلبي على العلاقات الإنسانية بين المشـرفات التربويـات بإدارة الإشراف التربوي حيث كان لهما نفس المتوسط الحسابي (٣.٤٥).

ب- العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة أحيانا

جاء عنصر الضغط (مضايقات من قبل الإدارة الرجالية من أجل تغيير القرار) والتي تمثلـها العبارة رقم (٥) بالمرتبة السابعة من حيث أثرة السلبي على العلاقات الإنسانية بـين المشـرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٢٥).

احتل عنصر الضغط (وجود مشكلات صحية بسبب العمل) والتي تمثلها العبارة رقم (٨) المرتبة الثامنة من حيث أثرة السلبي على العلاقات الإنسانية بين المشـرفات التربويـات بـإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٢٣).

أما عنصر الضغط (الغياب عن العمل من أجل ارتباطات غير ضرورية) والتي تمثلها العبـارة رقم (٦) جاء بالمرتبة التاسعة من حيث أثرة السلبي على العلاقات الإنسـانية بـين المشـرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.١٢).

جاء في المرتبة العاشرة عنصر الضغط (عدم كفاية وقت الدوام الرسمي لإنجاز العمل) والتي تمثلها العبارة رقم (١٠) من حيث أثرة السلبي على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويـات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.١١).

احتل عنصر الضغط (وجود مشكلات عائلية للمشرفة) والتي تمثلها العبارة رقم (٣) المرتبة الحادية عشر من حيث أثرة السلبي على العلاقات الإنسانية بين المشـرفات التربويـات بـإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٠٤).

٢-الضغوط الوظيفية

يتضح من الجدول رقم (٢٢) أن العبارات التي تقيس الأثر السلبي للضغوط الوظيفية على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي تكونت من (١٦) عبارة وتأخذ الأرقام من (١٢ إلي ٢٧) في المحور الثاني (يسارا) في الاستبانة ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة يمكن استنتاج مايلي:

جدول (٢٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة بخصوص درجة الضغوط الوظيفية وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات

(ما درجة الأثر السلبي لهذه العناصر على علاقاتك في العمل)

عناصر الضغط	رقم العبارة	الصفات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاستجابة
ثانيا الضغوط الوظيفية	٢٦	كثرة وتنوع الأعمال التحريرية التي يجب أن تقوم بها المشرفة (التقارير، البحوث، سجل المشرفة.. إلخ).	٤.١٤	٠.٩١	١	غالبا
	٢٧	كثرة وتنوع الأنشطة المصاحبة للأعمال الإشرافية.	٤.٠٦	١.٠٠	٢	غالبا
	١٢	قصور في الحوافز التشجيعية.	٣.٦٩	١.٤٠	٣	غالبا
	٢٣	ضعف خبرات بعض المشرفات.	٣.٦٨	١.٢٩	٤	غالبا
	١٧	الحاجة لدورات تدريبية في أساليب الإشراف.	٣.٦٦	١.١٥	٥	غالبا
	١٨	الحاجة لدورات تدريبية في صنع القرار.	٣.٦٥	١.١٧	٦	غالبا
	٢٠	روتينية العمل.	٣.٦٤	١.١٥	٧	غالبا
	١٩	فقدان روح التعاون بين المشرفة وزميلاتها.	٣.٦٢	١.١٣	٨	غالبا
	١٦	الحاجة لدورات تدريبية في أسلوب حل المشكلات.	٣.٥٩	١.٠١	٩	غالبا
	٢٢	انعدام روح الفريق بين الزميلات من المشرفات.	٣.٥٩	١.٠٢	٩م	غالبا
	٢٥	قلة مشاركة القطاع النسائي في اتخاذ القرار مع الرجال.	٣.٥٠	١.١٩	١١	غالبا
	٢١	عدم وجود روح الإبداع والابتكار في العمل الحالي.	٣.٤٩	٠.٩٩	١٢	غالبا
	٢٤	عدم سير العمل تبعا للخطة السنوية.	٣.٤٨	١.٢١	١٣	غالبا
	١٤	عدم تقنين أو وضوح دليل العمل للمشرفة التربوية.	٣.٤٤	١.١١	١٤	غالبا
	١٥	قيام المشرفة بأداء العمل بالخبرة المتوارثة.	٣.٤٣	١.٠٩	١٥	غالبا
	١٣	الخوف من تفويض الصلاحية لإحدى زميلاتها.	٢.٩٩	١.٣٤	١٦	أحيانا
المتوسط العام			٣.٦٠			غالبا

يتضح من نتائج الجدول رقم (٢٢) أن درجة الأثر السلبي للضغوط الوظيفية على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي هي بدرجة غالبا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة (٣.٦٠) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ – ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة غالبا.

ولوحظ أيضا من النتائج وجود تفاوت في درجة استجابة المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول درجة الأثر السلبي للضغوط الوظيفية على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي، حيث تراوحت متوسطات استجابات المشرفات التربويات حول العبارات التي تقيس درجة الأثر السلبي للضغوط الوظيفية على العلاقات الإنسانية من (٢.٩٩ – ٤.١٤) وهي متوسطات تقع بين الفئتين الثالثة و الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي واللتين تشيران إلى الاستجابة (أحيانا و غالبا) على التوالي، مما يعني أن الأثر السلبي للضغوط الوظيفية يكون بدرجة أحيانا على بعض مظاهر العلاقات الإنسانية، و بدرجة غالبا على بعض المظاهر للعلاقات الإنسانية وأمكن وبناء على قيم المتوسطات الحسابية ترتيب هذه الصفات والتي تمثلها العبارات من (١٢ – ٢٧) بالاستبانة ترتيبا تنازليا كالتالي:

أ- العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة غالبا

جاء عنصر الضغط (كثرة وتنوع الأعمال التحريرية التي يجب أن تقوم بها) والتي تمثلها العبارة رقم (٢٦) بالمرتبة الأولى من حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.١٤).

كان عنصر الضغط (كثرة وتنوع الأنشطة المصاحبة للأعمال الإشرافية) والتي تمثلها العبارة رقم (٢٧) بالمرتبة الثانية من حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.٠٦).

كانت المرتبة الثالثة لعنصر الضغط (قصور في الحوافز التشجيعية) والتي تمثلها العبارة رقم (١٢) من حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٦٩).

بالنسبة لعنصر الضغط (ضعف خبرات بعض المشرفات) والتي تمثلها العبارة رقم (٢٣) فقد جاء بالمرتبة الرابعة من حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسانية في مجـال عمـل المشـرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٦٨).

لوحظ أن عنصر الضغط (الحاجة لدورات تدريبية في أساليب الإشراف) والتي تمثلها العبارة رقم (١٧) جاء بالمرتبة الخامسة من حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسانية في مجـال عمـل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٦٦).

أما المرتبة السادسة كانت لعنصر الضغط (الحاجة لدورات تدريبية في صنع القرار) والتي تمثلها العبارة رقم (١٨) من حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشـرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي وذلك بمتوسط حسابي (٣.٦٥).

جاء عنصر الضغط (روتينية العمل) والتي تمثلها العبارة رقم (٢٠) بالمرتبة السـابعة مـن حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشـراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٦٤).

في حين جاء عنصر الضغط (فقدان روح التعاون بين المشرفة وزميلتها) والتي تمثلها العبارة رقم (١٩) بالمرتبة الثامنة من حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٦٢).

أما عنصر الضغط (الحاجة لدورات تدريبية في أسلوب حل المشكلات) والتي تمثلها العبارة رقم (١٦) وعنصر الضغط (انعدام روح الفريق بين الزميلات من المشرفات) والتي تمثلها العبـارة رقم (٢٢) فقد جاء بالمرتبة التاسعة والتاسعة مكرر من حيث أثره السـلبي علـى العلاقـات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسـابي (٣.٥٩) لكل منهما.

احتل عنصر الضغط (قلة مشاركة القطاع النسائي في اتخاذ القرار مع الرجال) والتي تمثلها العبارة رقم (٢٥) المرتبة الحادية عشر من حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٥٠).

كانت المرتبة الثانية عشر لعنصر الضغط (عدم وجود روح الإبداع والابتكار في العمل الحالي) والتي تمثلها العبارة رقم (٢١) من حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي وذلك بمتوسط حسابي (٣.٤٩).

في حين جاء عنصر الضغط (عدم سير العمل تبعا للخطة السنوية) والتي تمثلها العبارة رقم (٢٤) بالمرتبة الثالثة عشر من حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٤٨).

احتل عنصر الضغط (عدم تقنين أو وضوح دليل العمل للمشرفة التربوية) والتي تمثلها العبارة رقم (١٤) المرتبة الرابع عشر من حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٤٤).

جاء في المرتبة الخامسة عشر عنصر الضغط (قيام المشرفة بأداء العمل بالخبرة المتوارثة) والتي تمثلها العبارة رقم (١٥) من حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٤٣).

ب- العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة أحيانا

أحتل عنصر الضغط (الخوف من تفويض الصلاحية لإحدى زميلاتها) والتي تمثلها العبارة رقم (١٣) المرتبة السادسة عشر من حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٢.٩٩).

٣- الضغوط التنظيمية

يتضح من الجدول رقم (٢٣) أن العبارات التي تقيس درجة الأثر السلبي للضغوط التنظيمية على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي تكونت من (١٥) عبارة وتأخذ الأرقام من (٢٨ إلي ٤٢) في المحور الثاني (يسارا) في الاستبانة ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة يمكن استنتاج مايلي:

جدول (٢٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة بخصوص

درجة الضغوط التنظيمية وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات

(الأثر السلبي لهذه العناصر على علاقاتك في العمل ما درجة)

عناصر الضغط	رقم العبارة	ثار ضغوط العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاستجابة
ثالثا: الضغوط التنظيمية	٢٨	قصور الصلاحيات الممنوحة للمشرفة التربوية في معالجة بعض الأمور.	٤.١٥	٠.٩٥	١	غالبا
	٢٩	كثرة المسؤوليات التي تكلف ا المشرفة.	٤.٠٩	٠.٨٥	٢	غالبا
	٣٢	تأخر وصول بعض التعاميم والنشرات التربوية للمشرفة.	٣.٨١	٠.٩٤	٣	غالبا
	٣١	تناقض التعليمات والتعاميم الواردة للمشرفة من عدد من مسؤولي الإدارات التعليمية.	٣.٧٧	٠.٩٣	٤	غالبا
	٣٠	غموض بعض التعاميم الصادرة من الإدارة التعليمية.	٣.٧٦	٠.٩٩	٥	غالبا
	٣٤	التمييز في التعامل بين قسم وآخر من قبل الإدارة التعليمية.	٣.٧٣	١.١١	٦	غالبا
	٣٣	عدم ملاءمة بعض التعاميم الواردة مع إمكانيات القسم.	٣.٦٥	١.١٦	٧	غالبا
	٣٩	انخفاض مستوى تعاون بعض المعلمات مع المشرفة التربوية.	٣.٦٠	١.٠٥	٨	غالبا
	٣٨	انخفاض مستوى التزام بعض المعلمات بتوجيهات المشرفة.	٣.٥٩	١.٠٦	٩	غالبا
	٤٠	كثرة شكاوى المعلمات والمديرات.	٣.٥٤	٠.٩٧	١٠	غالبا
	٤١	قلة عدد المشرفات في القسم الذي تنتمي له المشرفة.	٣.٤٦	١.١٦	١١	غالبا
	٣٧	أسلوب تقويم الأداء الوظيفي للمشرفة التربوية.	٣.٢٦	١.٣١	١٢	أحيانا
	٣٥	تكليف المشرفة التربوية من قبل الإدارة التعليمية بالقيام بأعمال خارج وقت الدوام الرسمي.	٣.٢٤	١.٢٤	١٣	أحيانا
	٤٢	ضعف مشاركة بعض المشرفات في الأعمال الموكلة للقسم عامة.	٣.٢٣	١.١٤	١٤	أحيانا
	٣٦	عدم وجود المشرفة في القسم المناسب لمؤهلها ونوع التخصص أو الرغبة.	٣.٠١	١.٣٤	١٥	أحيانا

المتوسط العام	٣.٥٩	غالبا

يتضح من نتائج الجدول رقم (٢٣) أن درجة الأثر السلبي للضغوط التنظيمية على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي هي بدرجة غالبا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة (٣.٥٩) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ – ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة غالبا.

كما يتضح من النتائج وجود تفاوت في درجة استجابة المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول درجة الأثر السلبي للضغوط التنظيمية على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي، حيث تراوحت متوسطات استجابات المشرفات التربويات حول العبارات التي تقيس درجة الأثر السلبي للضغوط التنظيمية على العلاقات الإنسانية من (٣.٠١ – ٤.١٥) وهي متوسطات تقع بين الفئتين الثالثة و الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي واللتين تشيران إلى الاستجابة (أحيانا و غالبا) على التوالي، مما يعني أن الأثر السلبي للضغوط التنظيمية يكون بدرجة أحيانا على بعض مظاهر العلاقات الإنسانية، و بدرجة غالبا على بعض مظاهر العلاقات الإنسانية وأمكن وبناء على قيم المتوسطات الحسابية ترتيب هذه الصفات والتي تمثلها العبارات من (٢٨ – ٤٢) بالاستبانة ترتيبا تنازليا كالتالي:

أ- العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة غالبا

جاء عنصر الضغط (قصور الصلاحيات الممنوحة للمشرفة التربوية في معالجة) والتي تمثلها العبارة رقم (٢٨) بالمرتبة الأولى من حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.١٥).

كان عنصر الضغط (كثرة المسؤوليات التي تكلف ا المشرفة) والتي تمثلها العبارة رقم (٢٩) بالمرتبة الثانية من حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.٠٩)

كانت المرتبة الثالثة لعنصر الضغط (تأخير وصول بعض التعاميم والنشرات التربوية للمشرفة) والتي تمثلها العبارة رقم (٣٢) من حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٨١).

بالنسبة لعنصر الضغط (تناقض التعليمات والتعاميم الواردة للمشرفة من عدد من) والتي تمثلها العبارة رقم (٣١) فقد جاء بالمرتبة الرابعة من حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٧٧).

لوحظ أن عنصر الضغط (غموض بعض التعاميم الصادرة من الإدارة التعليمة) والتي تمثلها العبارة رقم (٣٠) جاء بالمرتبة الخامسة من حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسـانية في مجـال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٧٦).

أما المرتبة السادسة كانت لعنصر الضغط (التمييز في التعامل بين قسم وآخر مـن قبـل الإدارة التعليمية) والتي تمثلها العبارة رقم (٣٤) من حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي وذلك بمتوسط حسابي (٣.٧٣) .

جاء عنصر الضغط (عدم ملائمة بعض التعاميم الواردة مع إمكانيات القسم) والتي تمثلها العبارة رقم (٣٣) بالمرتبة السابعة من حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسانية في مجال عمـل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٦٥).

جاء عنصر الضغط (انخفاض مستوي تعاون بعض المعلمات مع المشرفة التربويـة)والـتي تمثلها العبارة رقم (٣٩) بالمرتبة الثامنة من حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسـانية في مجـال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٦٠).

أما عنصر الضغط (انخفاض مستوى التزام بعض المعلمات بتوجيهات المشرفة) والـتي تمثلـها العبارة رقم (٣٨) جاء بالمرتبة التاسعة من حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسـانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٥٩).

جاء في المرتبة العاشرة عنصر الضغط (كثرة شكاوي المعلمات والمديرات) والـتي تمثلـها العبارة رقم (٤٠) من حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسانية في مجـال عمـل المشـرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٥٤).

احتل عنصر الضغط (قلة عدد المشرفات في القسم الذي تنتمي له المشرفة) والـتي تمثلـها العبارة رقم (٤١) المرتبة الحادية عشر من حيث أثره السلبي على العلاقـات الإنسـانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٤٦).

ب- العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة أحيانا

كانت المرتبة الثانية عشر لعنصر الضغط (أسلوب تقويم الأداء الوظيفي للمشرفة التربوية) والتي تمثلها العبارة رقـم (٣٧) من حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسانية في مجـال عمـل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي وذلك بمتوسط حسابي (٣.٢٦).

كانت المرتبة الثالثة عشر لعنصر الضغط (تكليف المشرفة التربويـة مـن قبـل الإدارة التعليمية بالقيام) والتي تمثلها العبارة رقم (٣٥) من حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسـانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي وذلك بمتوسط حسابي (٣.٢٤).

احتل عنصر الضغط (ضعف مشاركة بعض المشرفات في الأعمال الموكلة للقسم) والـتي تمثلها العبارة رقم (٤٢) المرتبة الرابعة عشر من حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٢٣).

جاء عنصر الضغط (عدم وجود المشرفة في القسم المناسب لمؤهلها ونوع) والـتي تمثلـها العبارة رقم (٣٦) بالمرتبة الخامسة عشر والأخيرة من حيث أثره السلبي على العلاقات الإنسانية في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٠١).

إجابة السؤال الرابع

نص السؤال الثالث على " ما أثر ضغوط العمل على العلاقـات الإنسـانية بـين المشـرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي؟.

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام التكـرارات، والنسـب المئويـة، والمتوسـطات الحسابية، الانحرافات المعيارية للعبارات التي تقيس أثر ضغوط العمل على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي، وكذلك حساب المتوسط الحسابي العـام لهـذه العبارات، وتم عرض النتائج على النحو التالي :

١- الآثار السلبية

يتضح من الجدول رقم (٢٤) أن العبارات التي تقيس أثر ضغوط العمـل علـى العلاقـات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي تكونت من (١٢) عبـارة وتأخـذ

الأرقام من (١ إلي ١٢) في المحور الثالث (أولا) في الاستبانة ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة يمكن استنتاج مايلي:

جدول (٢٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة بخصوص

مدى التعرض لآثار ضغوط العمل في مجال الإشراف التربوي

(أولا: الآثار السلبية)

الآثار	رقم العبارة	آثار ضغوط العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاستجابة
أولا: الآثار السلبية	٢	مشكلات سوء الفهم.	٣.١٠	١.١٨	١	أحيانا
	٣	ظهور الجماعات المنفصلة في القسم الواحد.	٢.٩١	١.٤٢	٢	أحيانا
	١	التفات كل مشرفة لمسؤوليا ا الخاصة وانعدام التعاون.	٢.٨٤	١.٢٢	٣	أحيانا
	٦	عدم ثبات درجة التوافق بين المشرفات.	٢.٧٦	١.٢١	٤	أحيانا
	٥	انعدام الصراحة.	٢.٧٤	١.٣٢	٥	أحيانا
	٩	محاولة إثبات الجهد الفردي على حساب الجماعة.	٢.٦٥	١.٣٩	٦	أحيانا
	٤	انعدام الثقة بين الزميلات.	٢.٥٩	١.٣٣	٧	نادرا
	٧	رفض المشاركة مع الآخرين.	٢.٥٦	١.١٧	٨	نادرا
	١٢	التوتر الزائد في العلاقات.	٢.٥٦	١.٢٥	٨م	نادرا
	٨	رفض تنفيذ قرارات ا موعة.	٢.٤٥	١.٢٥	١٠	نادرا
	١١	الرفض المستمر لأي تغيير من شأنه تطوير العمل.	٢.١٨	١.١٥	١١	نادرا
	١٠	انتشار روح العداء بين المشرفة وزميلا ا.	٢.١٤	١.٢٥	١٢	نادرا
المتوسط العام			٢.٦٢			أحيانا

يتضح من نتائج الجدول رقم (٢٤) أن أثر ضغوط العمل السلبية على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي هي بدرجة أحيانا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة (٢.٦٢) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي (٢.٦١ – ٣.٤١) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة أحيانا.

كما يتضح من النتائج وجود تفاوت في درجة استجابة المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول أثر ضغوط العمل السلبية على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي، حيث تراوحت متوسطات استجابات المشرفات التربويات حول العبارات التي تقيس أثر ضغوط العمل السلبية على العلاقات الإنسانية من (٢.١٤ – ٣.١٠) وهي متوسطات تقع بين الفئتين الثانية و الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي واللتين تشيران إلى الاستجابة (أحيانا ونادرا) على التوالي، مما يعني أن أثر ضغوط العمل السلبية يكون بدرجة أحيانا على بعض مظاهر العلاقات الإنسانية، و بدرجة نادرا على بعض مظاهر العلاقات الإنسانية وأمكن وبناء على قيم المتوسطات الحسابية ترتيب هذه الصفات والتي تمثلها العبارات من (١ - ١٢) بالاستبانة ترتيبا تنازليا كالتالي:

أ- العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة أحيانا

جاءت صفة (مشكلات سوء الفهم) والتي تمثلها العبارة رقم (٢) بالمرتبة الأولى من حيث أثر ضغوط العمل السلبية على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.١٠).

كانت صفة (ظهور الجماعات المنفصلة في القسم الواحد) والتي تمثلها العبارة رقم (٣) بالمرتبة الثانية من حيث أثر ضغوط العمل السلبية على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٢.٩١).

جاءت صفة (التفات كل مشرفة لمسؤولياتها الخاصة وانعدام التعاون) والتي تمثلها العبارة رقم (١) بالمرتبة الثالثة من حيث أثر ضغوط العمل السلبية على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٢.٨٤).

كانت صفة (عدم ثبات درجة التوافق بين المشرفات) والتي تمثلها العبـارة رقـم (٦) بالمرتبـة الرابعة من حيث أثر ضغوط العمل السلبية على العلاقات الإنسانية السـائدة في مجـال عمـل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٢.٧٦).

جاءت صفة (انعدام الصراحة) والتي تمثلها العبارة رقم (٥) بالمرتبة الخامسة من حيث أثـر ضغوط العمل السلبية على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٢.٧٤).

جاءت صفة (محاولة إثبات الجهد الفردي على حساب الجماعة) والتي تمثلها العبـارة رقـم (٩) بالمرتبة السادسة من حيث أثر ضغوط العمل السلبية على العلاقات الإنسانية السـائدة في مجـال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٢.٦٥)

ب- العبارات التي كانت الاستجابة عليها بدرجة نادرا

جاءت صفة (انعدام الثقة بين الزميلات) والتي تمثلها العبارة رقم (٤) بالمرتبة السـابعة مـن حيث أثر ضغوط العمل السلبية على العلاقات الإنسانية السائدة في مجـال عمـل المشـرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٢.٥٩).

كان الترتيب الثامن والثامن مكرر لصفة (رفض المشاركة مع الآخرين) والتي تمثلها العبارة رقم (٧) وصفة (التوتر الزائد في العلاقات) والتي تمثلها العبارة رقم (١٢) من حيث أثر ضغوط العمـل السلبية على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بـإدارة الإشـراف التربوي حيث كان لهما نفس المتوسط الحسابي (٢.٥٦).

جاءت صفة (رفض تنفيذ قرارات المجموعة) والتي تمثلها العبارة رقم (٨) بالمرتبة العاشرة مـن حيث أثر ضغوط العمل السلبية على العلاقات الإنسانية السائدة في مجـال عمـل المشـرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٢.٤٥).

كانت صفة (الرفض المستمر لأي تغيير من شأنه تطوير العمل) والتي تمثلها العبـارة رقـم (١١) بالمرتبة الحادية عشر من حيث أثر ضغوط العمل السلبية على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٢.١٨).

جاءت صفة (انتشار روح العداء بين المشرفة وزميلا ا) والتي تمثلها العبارة رقم (١٠) بالمرتبة الثانية عشر من حيث أثر ضغوط العمل السلبية على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٢.١٤).

٢- الآثار الإيجابية

يتضح من الجدول رقم (٢٥) أن العبارات التي تقيس الآثار الايجابية لضغوط العمل على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي تكونت من (٧) عبارات وتأخذ الأرقام من (١ إلي ٧) في المحور الثالث (ثانيا) في الاستبانة ومن خلال استجابات مجتمع الدراسة يمكن استنتاج مايلي:

جدول (٢٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات مجتمع الدراسة بخصوص مدى التعرض لآثار ضغوط العمل في مجال الإشراف التربوي (ثانيا: الآثار الإيجابية)

الآثار	رقم العبارة	آثار ضغوط العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاستجابة
ثانيا الآثار الإيجابية	٥	المتعة بالعمل الجماعي.	٤.١٣	٠.٨٦	١	غالبا
	٣	اللجوء لتذكير بعض المشرفات لبعضهن بالاستعانة بالله تعالى.	٤.١٠	١.٠٥	٢	غالبا
	٤	الممارسة العملية لكظم الغيظ والسيطرة على الغضب.	٤.٠٨	٠.٩٠	٣	غالبا
	٦	خلق روح المنافسة الشريفة بين الزميلات.	٣.٩١	٠.٩٥	٤	غالبا
	١	تقوية روح الفريق بين المشرفات.	٣.٨٩	١.٠٤	٥	غالبا
	٢	الخوف على مصالح الزميلات.	٣.٨٧	١.٠٠	٦	غالبا
	٧	تطبيق تفويض الصلاحية بين الزميلات.	٣.٧٠	٠.٩١	٧	غالبا

غالبا	٣.٩٥	المتوسط العام

يتضح من نتائج الجدول رقم (٢٥) أن أثر ضغوط العمل الإيجابية على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي هي بدرجة غالبا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة (٣.٩٥) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي (٣.٤١ – ٤.٢١) وهي الفئة التي تشير إلى الاستجابة غالبا.

كما يتضح من النتائج وجود تفاوت في درجة استجابة المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول أثر ضغوط العمل الإيجابية على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي، حيث تراوحت متوسطات استجابات المشرفات التربويات حول العبارات التي تقيس أثر ضغوط العمل الإيجابية على العلاقات الإنسانية من (٣.٧٠– ٤.١٣) وهي متوسطات تقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي و تشيران إلى الاستجابة (غالبا)، مما يعني أن أثر ضغوط العمل الإيجابية يكون بدرجة غالبا على مظاهر العلاقات الإنسانية، وأمكن وبناء على قيم المتوسطات الحسابية ترتيب هذه الصفات والتي تمثلها العبارات من (١ - ٧) بالاستبانة ترتيبا تنازليا كالتالي:

جاءت صفة (المتعة بالعمل الجماعي) والتي تمثلها العبارة رقم (٥) بالمرتبة الأولى من حيث أثرة الإيجابي على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.١٣).

كانت صفة (اللجوء لتذكير بعض المشرفات لبعضهن بالاستعانة بالله) والتي تمثلها العبارة رقم (٣) بالمرتبة الثانية من حيث أثرة الإيجابي على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.١٠).

لوحظ أن صفة (الممارسة العملية لكظم الغيظ والسيطرة على الغضب) والتي تمثلها العبارة رقم (٤) بالمرتبة الثالثة من حيث أثرة الإيجابي على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٤.٠٨).

أما صفة (خلق روح المنافسة الشريفة بين الزميلات) والتي تمثلها العبارة رقم (٦) بالمرتبة الرابعة من حيث أثرة الإيجابي على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٩١).

بالنسبة لصفة (تقوية روح الفريق بين المشرفات) والتي تمثلها العبارة رقم (١) بالمرتبة الخامسة من حيث أثرة الإيجابي على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٨٩).

جاءت صفة (الخوف على مصالح الزميلات) والتي تمثلها العبارة رقم (٢) بالمرتبة السادسة من حيث أثرة الإيجابي على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٨٧).

لوحظ أن صفة (تطبيق تفويض الصلاحية بين الزميلات) والتي تمثلها العبارة رقم (٧) بالمرتبة السابعة من حيث أثرة الإيجابي على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمتوسط حسابي (٣.٧٠).

إجابة السؤال الخامس:

ينص السؤال الخامس على (هل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة من المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول أثر ضغوط العمل على مستوى العلاقات الإنسانية تعزى إلى متغيرات الدراسة (الدرجة العلمية – سنوات الخبرة – الدورات التدريبية)؟

أ - تبعا لمتغير الدرجة العلمية

١ -المحور الأول (مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات)

لمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة من المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بـ (التعاون – التنمية المهنية – المرونة – الاحترام – الإدراكات – الحقوق – الصدق – العدالة – الإصلاح – روح المعنوية –

الثقة بالنفس – القدوة الحسنة ؟)بسبب اختلاف الدرجة العلمية تم استخدام تحليـل التبـاين الأحادي (اختبار ف)، وعرض النتائج الخاصة بذلك في جدول رقم (٢٦).

جدول رقم (٢٦): نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة بخصوص مدى انطباق صفات العلاقات الإنسانية في مجال العمل بإدارة الإشراف التربوي تبعا لاختلاف الدرجة العلمية

العلاقات الإنسانية	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التعاون	بين المجموعات	١.٧٨	٢	٠.٨٩	١.٣٧	٠.٢٥٧
	داخل المجموعات	١١٨.٤٥	١٨٢	٠.٦٥		
	الكلي	١٢٠.٢٣	١٨٤			
التنمية المهنية	بين المجموعات	٠.٩٤	٢	٠.٤٧	٠.٨٨	٠.٤١٥
	داخل المجموعات	٩٦.٩٢	١٨٢	٠.٥٣		
	الكلي	٩٧.٨٦	١٨٤			
المرونة	بين المجموعات	٠.٩٤	٢	٠.٤٧	٠.٨٢	٠.٤٤٤
	داخل المجموعات	١٠٤.٧٤	١٨٢	٠.٥٨		
	الكلي	١٠٥.٦٨	١٨٤			
الاحترام	بين المجموعات	٠.٢٧	٢	٠.١٤	٠.١٨	٠.٨٣٤
	داخل المجموعات	١٣٦.٣٠	١٨٢	٠.٧٥		
	الكلي	١٣٦.٥٧	١٨٤			
الإدراكات	بين المجموعات	٠.٠١	٢	٠.٠١	٠.٠١	٠.٩٨٨
	داخل المجموعات	١٠٤.٨٧	١٨٢	٠.٥٨		
	الكلي	١٠٤.٨٩	١٨٤			
الحقوق	بين المجموعات	٠.٢١	٢	٠.١٠	٠.١٣	٠.٨٧٧
	داخل المجموعات	١٤٣.٧٤	١٨٢	٠.٧٩		
	الكلي	١٤٣.٩٥	١٨٤			
الصدق	بين المجموعات	٠.١٧	٢	٠.٠٨	٠.١٢	٠.٨٨٩
	داخل المجموعات	١٢٧.٨٩	١٨٢	٠.٧٠		
	الكلي	١٢٨.٠٥	١٨٤			
العدالة	بين المجموعات	٠.٦٢	٢	٠.٣١	٠.٣٩	٠.٦٧٩
	داخل المجموعات	١٤٤.٤٩	١٨٢	٠.٧٩		
	الكلي	١٤٥.١١	١٨٤			
الإصلاح	بين المجموعات	٠.٧٦	٢	٠.٣٨	٠.٤٩	٠.٦١٢
	داخل المجموعات	١٤٠.٤٩	١٨٢	٠.٧٧		
	الكلي	١٤١.٢٥	١٨٤			
الروح المعنوية	بين المجموعات	٠.٢١	٢	٠.١٠	٠.١٣	٠.٨٨
	داخل المجموعات	١٤٥.٩١	١٨٢	٠.٨٠		
	الكلي	١٤٦.١٢	١٨٤			
الثقة بالنفس	بين المجموعات	٠.٦١	٢	٠.٣١	٠.٣٤	٠.٧١
	داخل المجموعات	١٦١.٨٧	١٨٢	٠.٨٩		
	الكلي	١٦٢.٤٨	١٨٤			
القدوة الحسنة	بين المجموعات	٢.٠٥	٢	١.٠٣	٢.١٣	٠.١٢٢
	داخل المجموعات	٨٧.٧٤	١٨٢	٠.٤٨		
	الكلي	٨٩.٧٩	١٨٤			
الكلي	بين المجموعات	٠.٤٧	٢	٠.٢٣	٠.٤٩	٠.٦١٢
	داخل المجموعات	٨٦.٧٤	١٨٢	٠.٤٨		

	الكلي	٨٧.٢١	١٨٤			

- **التعاون**

يتضح من نتائج الجدول رقم (٢٦) قيمة (ف) تساوي (١.٣٧) وهذه القيمة تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يدل على أن آراء مجتمع الدراسة كانت متقاربة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالتعاون.

- **التنمية المهنية**

لوحظ في جدول رقم (٢٦) أن قيمة (ف) تساوي (٠.٨٨) وهذه القيمة تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتعتبر دليل على أن آراء مجتمع الدراسة كانت متقاربة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالتنمية المهنية.

- **المرونة**

تشير نتائج الجدول رقم (٢٦) إلى أن قيمة (ف) تساوي (٠.٨٢) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتدل على أن آراء مجتمع الدراسة كانت متقاربة وتعتبر دليل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالمرونة.

- **الاحترام**

يتضح من نتائج الجدول رقم (٢٦) قيمة (ف) تساوي (٠.١٨) وهذه القيمة تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يدل على أن آراء مجتمع الدراسة كانت متقاربة

ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بإدارة الإشـراف التربـوي حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويـات بـإدارة الإشـراف التربوي والتي تتعلق بالاحترام.

- **الإدراكات**

يتضح من نتائج الجدول رقم (٢٦) قيمة (ف) تساوي (٠.٠١) وتعتبر قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يدل على أن آراء مجتمع الدراسة كانـت متقاربـة وتشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بـإدارة الإشـراف التربوي حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشـرفات التربويـات بـإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالإدراكات.

- **الحقوق**

لوحظ من الجدول رقم (٢٦) قيمة (ف) تساوي (٠.١٣) وهي قيمـة غـير دالـة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتدل على تقارب آراء مجتمع الدراسة وتدل أيضا علـى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربـوي حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويـات بـإدارة الإشـراف التربوي والتي تتعلق بالحقوق.

- **الصدق**

أشارت نتائج الجدول رقم (٢٦) قيمة (ف) تساوي (٠.١٢) وهذه القيمة تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتشير إلى أن آراء مجتمع الدراسة متقاربـة وأنـة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حـول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشـراف التربـوي والتي تتعلق بالصدق.

- **العدالة**

تدل نتائج الجدول رقم (٢٦) أن قيمة (ف) تساوي (٠.٣٩) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالعدالة وذلك نتيجة تشابه آراء المجتمع.

- **الإصلاح**

لوحظ من نتائج الجدول رقم (٢٦) قيمة (ف) تساوي (٠.٤٩) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتدل على أن آراء مجتمع الدراسة كانت متقاربة وتشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالإصلاح.

- **روح المعنوية**

يتضح من نتائج الجدول رقم (٢٦) قيمة (ف) تساوي (٠.١٣) وهذه القيمة تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يدل على أن آراء مجتمع الدراسة كانت متقاربة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالروح المعنوية.

- **الثقة بالنفس**

أشارت نتائج الجدول رقم (٢٦) قيمة (ف) تساوي (٠.٣٤) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتدل على أن آراء مجتمع الدراسة كانت متقاربة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول

مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشـراف التربـوي والتي تتعلق بالثقة بالنفس.

- **القدوه الحسنة**

لوحظ من نتائج الجدول رقم (٢٦) قيمة (ف) تساوي (٢.١٣) وهذه القيمـة غـير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يدل على أن آراء مجتمع الدراسة كانت متقاربة وتشير إلى عدم فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويـات بـإدارة الإشـراف التربوي حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشـرفات التربويـات بـإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالقدوة الحسنة.

- **الدرجة الكلية**

كانت نتائج الجدول رقم (٢٦) تشير أن قيمة (ف) تساوي (٠.٤٩) وهذه القيمـة تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتعتبر دليل على أن آراء مجتمع الدراسـة كانت متقاربة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بـين آراء المشـرفات التربويـات بـإدارة الإشراف التربوي حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشـرفات التربويـات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالدرجة الكلية.

٢-المحور الثاني (درجة الضغوط النفسية وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات)

لمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات مجتمـع الدراسـة مـن المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول درجة الضغوط النفسية (الضغوط الشخصية – الضغوط الوظيفية – الضغوط التنظيمية) وأثرها على العلاقات الإنسـانية بـين المشـرفات التربويات بسبب اختلاف الدرجة العلمية، تم استخدام تحليل التباين الأحـادي (اختبـار ف)، وعرض النتائج في جدول رقم (٢٧) وفي حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجتمع الدراسة تم استخدام اختبار شيفيه لمعرفة هذه الفروق لصالح من وتم عـرض النتـائج في جدول رقم (٢٨) على النحو التالي:

جدول رقم (٢٧): نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة بخصوص

درجة الضغوط النفسية وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات تبعا لاختلاف الدرجة العلمية

(إلى أي درجة تسبب العناصر التالية ضغطا في العمل)

عناصر الضغط	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الضغوط الشخصية	بين المجموعات	٥.٨٦	٢	٢.٩٣	٤.٨٧	٠.٠٠٩
	داخل المجموعات	١٠٩.٦٦	١٨٢	٠.٦٠		
	الكلي	١١٥.٥٢	١٨٤			
الضغوط الوظيفية	بين المجموعات	٣.٧٢	٢	١.٨٦	٣.٨٥	٠.٠٢٣
	داخل المجموعات	٨٨.٠٣	١٨٢	٠.٤٨		
	الكلي	٩١.٧٥	١٨٤			
الضغوط التنظيمية	بين المجموعات	١.٧٢	٢	٠.٨٦	١.٩٨	٠.١٤١
	داخل المجموعات	٧٩.٢٢	١٨٢	٠.٤٤		
	الكلي	٨٠.٩٤	١٨٤			
الكلي	بين المجموعات	٣.٣٥	٢	١.٦٨	٤.٣١	٠.٠١٥
	داخل المجموعات	٧٠.٨١	١٨٢	٠.٣٩		
	الكلي	٧٤.١٦	١٨٤			

جدول رقم (٢٨): نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة وفق للدرجة العلمية بخصوص

(إلى أي درجة تسبب العناصر التالية ضغطا في العمل)

عناصر الضغط	الدرجة العلمية		الفرق بين المتوسطات	اتجاه الفروق
الضغوط الشخصية	ماجستير	دبلوم عام	(*)٨١.	لصالح الماجستير
الضغوط الوظيفية	ماجستير	دبلوم عام	(*)٦٤.	لصالح الماجستير
		دبلوم عام	(*)٦٥.	لصالح الماجستير
الدرجة الكلية	ماجستير	دبلوم عام	(*)٦١.	لصالح الماجستير

(*) تعني وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

- **الضغوط الشخصية**

يتضح من نتائج الجدول رقم (٢٧) قيمة (ف) تساوي (٤.٧٨) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يدل على اختلاف استجابات مجتمع الدراسة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم حول درجة الضغوط الشخصية وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات. ولمعرفة لصالح من هذه الفروق أشارت نتائج اختبار شيفيه في الجدول رقم (٢٨) أن الفروق كانت بين فئتي (ماجستير) و (دبلوم عام) لصالح فئة الماجستير

- **الضغوط الوظيفية**

لوحظ في جدول رقم (٢٧) أن قيمة (ف) تساوي (٣.٨٥) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على اختلاف استجابات مجتمع الدراسة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم حول درجة الضغوط الوظيفية وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات. ولمعرفة هذه الفروق لصالح من أشارت نتائج اختبار شيفيه أن الفروق كانت بين فئتي (ماجستير) و (دبلوم عام) لصالح فئة الماجستير

- **الضغوط التنظيمية**

أشارت نتائج الجدول رقم (٢٧) أن قيمة (ف) تساوي (١.٩٨) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يدل على تشابه استجابات مجتمع الدراسة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم حول درجة الضغوط التنظيمية وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات.

الدرجة الكلية

نستنتج من نتائج الجدول رقم (٢٧) قيمة (ف) تساوي (٤.٣١) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يدل على اختلاف استجابات مجتمع الدراسة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم حول الدرجة الكلية وأثرها على العلاقات الإنسانية بين

المشرفات. ولمعرفة لصالح من هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه وأشارت النتائج أن الفروق كانت بين فئتي (ماجستير) و (دبلوم عام) لصالح فئة الماجستير.

٢- تابع المحور الثاني: (درجة الأثر السلبي لعناصر الضغط على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات)

لمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة من المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول درجة الأثر السلبي لعناصر الضغط (الضغوط الشخصية – الضغوط الوظيفية – الضغوط التنظيمية)على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بسبب اختلاف الدرجة العلمية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (اختبار ف)، وعرض النتائج في جدول رقم (٢٩) وفي حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجتمع الدراسة تم استخدام اختبار شيفيه لمعرفة هذه الفروق لصالح من وتم عرض النتائج في جدول رقم (٣٠) على النحو التالي:

جدول رقم (٢٩): نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة بخصوص درجة الضغوط النفسية وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات تبعا لاختلاف الدرجة العلمية (الأثر السلبي لهذه العناصر على علاقاتك في العمل ما درجة)

عناصر الضغط	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الضغوط الشخصية	بين المجموعات	٦.٩٨	٢	٣.٤٩	٤.٢٧	٠.٠١٥
	داخل المجموعات	١٤٨.٦٨	١٨٢	٠.٨٢		
	الكلي	١٥٥.٦٥	١٨٤			
الضغوط الوظيفية	بين المجموعات	٣.٦٠	٢	١.٨٠	٣.٣١	٠.٠٣٩
	داخل المجموعات	٩٩.١١	١٨٢	٠.٥٥		
	الكلي	١٠٢.٧١	١٨٤			
الضغوط التنظيمية	بين المجموعات	٢.٠٩	٢	١.٠٤	١.٩٨	٠.١٤٢
	داخل المجموعات	٩٦.٠٧	١٨٢	٠.٥٣		
	الكلي	٩٨.١٦	١٨٤			
الكلي	بين المجموعات	٣.٥٣	٢	١.٧٦	٣.٦٣	٠.٠٢٨
	داخل المجموعات	٨٨.٤٦	١٨٢	٠.٤٩		
	الكلي	٩١.٩٩	١٨٤			

جدول رقم (٣٠): اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة وفقا للدرجة العلمية بخصوص (ما درجة الأثر السلبي لهذه العناصر على علاقاتك في العمل)

عناصر الضغط	الدرجة العلمية		الفرق بين المتوسطات	إتجاه الفروق
الضغوط الشخصية	ماجستير	دبلوم عام	.٧٩(*)	لصالح الماجستير
الضغوط الوظيفية	ماجستير	دبلوم عام	.٦٢(*)	لصالح الماجستير
الدرجة الكلية	ماجستير	دبلوم عام	.٦٢(*)	لصالح الماجستير

(*) تعني وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

- **الضغوط النفسية**

يتضح من نتائج الجدول رقم (٢٩) أن قيمة (ف) تساوي (٤.٢٧) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يدل على اختلاف استجابات مجتمع الدراسة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم حول درجة الضغوط النفسية وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات. ولمعرفة لصالح من هذه الفروق أشارت نتائج اختبار شيفيه أن الفروق كانت بين فئتي (ماجستير) و (دبلوم عام) لصالح فئة الماجستير

- **الضغوط الوظيفية**

أشارت نتائج الجدول رقم (٢٩) قيمة (ف) تساوي (٣.٣١) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على اختلاف استجابات مجتمع الدراسة وان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم حول درجة الضغوط الوظيفية وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات. ولمعرفة هذه الفروق لصالح من أشارت نتائج اختبار شيفيه أن الفروق كانت بين فئتي (ماجستير) و (دبلوم عام) لصالح فئة الماجستير

- **الضغوط التنظيمية**

نستنتج من نتائج الجدول رقم (٢٩) أن قيمة (ف) تساوي (١.٩٨) وهذه القيمة تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتدل أيضا على تشابه استجابات مجتمع الدراسة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابا م حول درجة الضغوط التنظيمية وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات.

الدرجة الكلية

من نتائج الجدول رقم (٢٩) يمكن استنتاج أن قيمة (ف) تساوي (٣.٦٣) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يدل على اختلاف استجابات مجتمع الدراسة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابا م حول الدرجة الكلية وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات. ولمعرفة لصالح من هذه الفروق أشارت نتائج اختبار شيفيه أن الفروق كانت بين فئتي (ماجستير) و (دبلوم عام) لصالح فئة الماجستير

المحور الثالث: (أثر ضغوط العمل (السلبية – الايجابية) على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي)

لمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة من المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول أثر ضغوط العمل (السلبية – الايجابية) على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بسبب اختلاف الدرجة العلمية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (اختبار ف)، وعرض النتائج في جدول رقم (٣١).

جدول رقم (٣١): نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة بخصوص مدى التعرض لآثار ضغوط العمل في مجال الإشراف التربوي تبعا لاختلاف الدرجة العلمية

الآثار	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
السلبية	بين ا موعات	١.٥٧	٢	٠.٧٨	٠.٧٠	٠.٥
	داخل ا موعات	٢٠٤.٩٦	١٨٢	١.١٣		
	الكلي	٢٠٦.٥٣	١٨٤			
الايجابية	بين ا موعات	٠.٦٧	٢	٠.٣٤	٠.٧٢	٠.٤٨٧

	داخل المجموعات	٨٤.٨٠	١٨٢	٠.٤٧		
	الكلي	٨٥.٤٧	١٨٤			

- **الآثار السلبية**

يتضح من نتائج الجدول رقم (٣١) قيمة (ف) تساوي (٠.٧٠) وهذه القيمة تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يدل على أن آراء مجتمع الدراسة كانت متقاربة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مدى التعرض لآثار ضغوط العمل (السلبية) في مجال الإشراف التربوي تبعا لاختلاف الدرجة العلمية.

- **الآثار الإيجابية**

يتضح من نتائج الجدول رقم (٣١) قيمة (ف) تساوي (٠.٧٢) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتشير إلى أن آراء مجتمع الدراسة كانت متقاربة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مدى التعرض لآثار ضغوط العمل (الايجابية) في مجال الإشراف التربوي تبعا لاختلاف الدرجة العلمية.

ب- تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة

١-المحور الأول (مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات)

لمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة من المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بـ (التعاون – التنمية المهنية – المرونة – الاحترام – الإدراكات – الحقوق – الصدق – العدالة – الإصلاح – روح المعنوية – الثقة بالنفس – القدوة الحسنة ؟)بسبب اختلاف عدد سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين

الأحادي (اختبار ف)، في جدول (٣٢)، ثم اختبار شفيه لتحديد اتجاه الفـروق في حالـة إذا كانت قيمة (ف) ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (٣٢): نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة بخصوص مدى انطباق صفات العلاقات الإنسانية في مجال العمل بإدارة الإشراف التربوي تبعا لاختلاف سنوات الخبرة

العلاقات الإنسانية	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التعاون	بين المجموعات	٦.٠٩	٤	١.٥٢	٢.٤٠	٠.٠٥٢
	داخل المجموعات	١١٤.١٤	١٨٠	٠.٦٣		
	الكلي	١٢٠.٢٣	١٨٤			
التنمية المهنية	بين المجموعات	٥.٢٥	٤	١.٣١	٢.٥٥	٠.٠٤١
	داخل المجموعات	٩٢.٦٢	١٨٠	٠.٥٢		
	الكلي	٩٧.٨٦	١٨٤			
المرونة	بين المجموعات	٣.٥٨	٤	٠.٩٠	١.٥٨	٠.١٨٢
	داخل المجموعات	١٠٢.١٠	١٨٠	٠.٥٧		
	الكلي	١٠٥.٦٨	١٨٤			
الاحترام	بين المجموعات	٤.٤٩	٤	١.١٢	١.٥٣	٠.١٩٥
	داخل المجموعات	١٣٢.٠٨	١٨٠	٠.٧٣		
	الكلي	١٣٦.٥٧	١٨٤			
الإدراكات	بين المجموعات	٤.٧٦	٤	١.١٩	٢.١٤	٠.٠٧٨
	داخل المجموعات	١٠٠.١٢	١٨٠	٠.٥٦		
	الكلي	١٠٤.٨٩	١٨٤			
الحقوق	بين المجموعات	٩.٤٨	٤	٢.٣٧	٣.١٧	٠.٠١٥
	داخل المجموعات	١٣٤.٤٧	١٨٠	٠.٧٥		
	الكلي	١٤٣.٩٥	١٨٤			
الصدق	بين المجموعات	٨.٢٩	٤	٢.٠٧	٣.١١	٠.٠١٧
	داخل المجموعات	١١٩.٧٧	١٨٠	٠.٦٧		
	الكلي	١٢٨.٠٥	١٨٤			
العدالة	بين المجموعات	٦.١٩	٤	١.٥٥	٢.٠١	٠.٠٩٦
	داخل المجموعات	١٣٨.٩٢	١٨٠	٠.٧٧		
	الكلي	١٤٥.١١	١٨٤			
الإصلاح	بين المجموعات	٧.٢٥	٤	١.٨١	٢.٤٤	٠.٠٤٩
	داخل المجموعات	١٣٤.٠٠	١٨٠	٠.٧٤		
	الكلي	١٤١.٢٥	١٨٤			
الروح المعنوية	بين المجموعات	٧.٦٧	٤	١.٩٢	٢.٤٩	٠.٠٤٥
	داخل المجموعات	١٣٨.٤٥	١٨٠	٠.٧٧		
	الكلي	١٤٦.١٢	١٨٤			
الثقة بالنفس	بين المجموعات	٩.٧٣	٤	٢.٤٣	٢.٨٧	٠.٠٢٥
	داخل المجموعات	١٥٢.٧٥	١٨٠	٠.٨٥		
	الكلي	١٦٢.٤٨	١٨٤			
القدوة الحسنة	بين المجموعات	٥.٠٢	٤	١.٢٦	٢.٦٦	٠.٠٣٤

	داخل المجموعات	٨٤.٧٨	١٨٠	٠.٤٧		
	الكلي	٨٩.٧٩	١٨٤			
الكلي	بين المجموعات	٥.٢١	٤	١.٣٠	٢.٨٦	٠.٠٢٥
	داخل المجموعات	٨٢.٠٠	١٨٠	٠.٤٦		
	الكلي	٨٧.٢١	١٨٤			

جدول رقم (٣٣): اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة وفقا لسنوات الخبرة حول مدى انطباق صفات العلاقات الإنسانية في مجال العمل بإدارة الإشراف التربوي

العلاقات الإنسانية	سنوات الخبرة		الفرق بين المتوسطات	اتجاه الفروق
تنمية	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	من ٢٠ سنة فأكثر	-٠.٤٩(*)	لصالح من ٥ - أقل من ١٠ سنوات
حقوق	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	من ٢٠ سنة فأكثر	-٠.٥٥(*)	لصالح من ٥ - أقل من ١٠ سنوات
صدق	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	من ٢٠ سنة فأكثر	-٠.٤٦(*)	لصالح من ٥ - أقل من ١٠ سنوات
إصلاح	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	من ٢٠ سنة فأكثر	-٠.٥٦(*)	لصالح من ٥ - أقل من ١٠ سنوات
ثقة	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	من ٢٠ سنة فأكثر	-٠.٥٦(*)	لصالح من ٥ - أقل من ١٠ سنوات
قدوة	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	من ٢٠ سنة فأكثر	-٠.٤١(*)	لصالح من ٥ - أقل من ١٠ سنوات
العلاقات الإنسانية	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	من ٢٠ سنة فأكثر	-٠.٤٥(*)	لصالح من ٥ - أقل من ١٠ سنوات

(*) تعني وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

- **التعاون**

يتضح من نتائج الجدول رقم (٣٢) أن قيمة (ف) تساوي (٢.٤٠) وهذه القيمة تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يدل على أن آراء مجتمع الدراسة كانت متقاربة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالتعاون.

- **التنمية المهنية**

لوحظ من نتائج الجدول رقم (٣٢) أن قيمة (ف) تساوي (2.55) وتعتبر دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتدل على اختلاف آراء مجتمع الدراسة وأن هناك فروق

ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالتعاون. وأظهر اختبار شيفيه كما في جدول رقم (٢٨) أن الفروق كانت بين فئتي (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) و (من ٢٠ سنة فأكثر) لصالح فئة (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات).

- **المرونة**

أشارت نتائج الجدول رقم (٣٢) أن قيمة (ف) تساوي (١.٥٨) وهذه القيمة تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يدل على أن آراء مجتمع الدراسة كانت متقاربة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالمرونة.

- **الاحترام**

من الجدول رقم (٣٢) نستنتج أن قيمة (ف) تساوي (١.٥٣) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتدل على أن آراء مجتمع الدراسة متقاربة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالاحترام.

- **الإدراكات**

لوحظ من نتائج الجدول رقم (٣٢) أن قيمة (ف) تساوي (٢.١٤) وهذه القيمة تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتشير إلى تقارب آراء مجتمع الدراسة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالإدراكات.

- **الحقوق**

كانت نتائج الجدول رقم (٣٢) تشير إلى أن قيمة (ف) تساوي (٣.١٧) وهذه القيمة تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتدل على أن آراء مجتمع الدراسة كانت مختلفة وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالحقوق وتم استخدام اختبار شيفيه لمعرفة هذه الفروق لصالح من وأشارت النتائج في جدول رقم (٢٨) أن الفروق كانت بين فئتي (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) و (من ٢٠ سنة فأكثر) لصالح فئة (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات).

- **الصدق**

يتضح من نتائج الجدول رقم (٣٢) أن قيمة (ف) تساوي (٣.١١) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على أن آراء مجتمع الدراسة كانت مختلفة وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالصدق وأظهرت نتائج اختبار شيفيه في جدول رقم (٢٨) أن الفروق كانت بين فئتي (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) و (من ٢٠ سنة فأكثر) لصالح فئة (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات).

- **العدالة**

من نتائج الجدول رقم (٣٢) اتضح أن قيمة (ف) تساوي (٢.٠١) وهذه القيمة تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يدل على أن آراء مجتمع الدراسة كانت متقاربة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالعدالة.

- **الإصلاح**

كانت نتائج الجدول رقم (٣٢) لوحظ أن قيمة (ف) تساوي (٢.٤٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتعتبر دليل على اختلاف آراء مجتمع الدراسة وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق الإصلاح وأكدت نتائج اختبار شيفيه في جدول رقم (٢٨) أن الفروق كانت بين فئتي (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) و (من ٢٠ سنة فأكثر) لصالح فئة (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات).

- **الروح المعنوية**

نستنتج من نتائج الجدول رقم (٣٢) قيمة (ف) تساوي (٢.٤٩) وهذه القيمة تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يدل على أن آراء مجتمع الدراسة كانت متقاربة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالتعاون.

- **الثقة بالنفس**

أشارت من نتائج الجدول رقم (٣٢) قيمة (ف) تساوي (٢.٨٧) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتشير إلى أن آراء مجتمع الدراسة كانت مختلفة وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالتعاون وأشارت نتائج اختبار شيفيه في جدول رقم (٢٨) أن الفروق كانت بين فئتي (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) و (من ٢٠ سنة فأكثر) لصالح فئة (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات).

- **القدوه الحسنة**

كانت نتائج الجدول رقم (٣٢) قيمة (ف) تساوي (٢.٦٦) وهذه القيمة تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يدل على أن آراء مجتمع الدراسة كانت مختلفة و توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالتعاون وتم استخدام اختبار شيفيه لمعرفة هذه الفروق لصالح من وأكدت النتائج في جدول رقم (٢٨) أن الفروق كانت بين فئتي (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) و (من ٢٠ سنة فأكثر) لصالح فئة (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات).

- **الدرجة الكلية**

لوحظ من نتائج الجدول رقم (٣٢) قيمة (ف) تساوي (٢.٨٦) وهذه القيمة تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتعني أن آراء مجتمع الدراسة كانت مختلفة وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالتعاون وكانت نتائج اختبار شيفيه في جدول رقم (٢٨) تشير إلى أن الفروق كانت بين فئتي (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) و (من ٢٠ سنة فأكثر) لصالح فئة (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات).

٢-المحور الثاني (درجة الضغوط النفسية وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات)

لمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة من المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول درجة الضغوط النفسية (الضغوط الشخصية – الضغوط الوظيفية – الضغوط التنظيمية) وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بسبب اختلاف عدد سنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (اختبار ف)، وعرض النتائج في جدول رقم (٣٤) وفي حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات

مجتمع الدراسة تم استخدام اختبار شيفيه لمعرفة هذه الفروق لصالح من وتم عـرض النتـائج في جدول رقم (٣٥) على النحو التالي:

جدول رقم (٣٤): نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة بخصوص درجة الضغوط النفسية وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات تبعا لاختلاف سنوات الخبرة (درجة تسبب العناصر التالية ضغطا في العمل إلى أي)

عناصر الضغط	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الضغوط الشخصية	بين ا موعات	١٠.٨٤	٤	٢.٧١	٤.٦٦	٠.٠٠١
	داخل ا موعات	١٠٤.٦٨	١٨٠	٠.٥٨		
	الكلي	١١٥.٥٢	١٨٤			
الضغوط الوظيفية	بين ا موعات	٥.٦٩	٤	١.٤٢	٢.٩٧	٠.٠٢١
	داخل ا موعات	٨٦.٠٧	١٨٠	٠.٤٨		
	الكلي	٩١.٧٥	١٨٤			
الضغوط التنظيمية	بين ا موعات	٤.٠٦	٤	١.٠٢	٢.٣٨	٠.٠٥٤
	داخل ا موعات	٧٦.٨٨	١٨٠	٠.٤٣		
	الكلي	٨٠.٩٤	١٨٤			
الكلي	بين ا موعات	٦.١٠	٤	١.٥٣	٤.٠٤	٠.٠٠٤
	داخل ا موعات	٦٨.٠٦	١٨٠	٠.٣٨		
	الكلي	٧٤.١٦	١٨٤			

جدول رقم (٣٥): اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة وفقا لسنوات الخبرة (درجة تسبب العناصر التالية ضغطا في العمل إلى أي)

عناصر الضغط	سنوات الخبرة		الفرق بين المتوسطات	إتجاه الفروق
الضغوط الشخصية	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	من ١٥ - أقل من ٢٠ سنة	(*)٧٣.-	لصالح من ٥ - أقل من ١٠ سنوات

	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	من ٢٠ سنة فأكثر	-.٥٥(*)	لصالح من ٥ - أقل من ١٠ سنوات
الضغوط الوظيفيأ	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	من ١٥ - أقل من ٢٠ سنة	-.٥٥(*)	لصالح من ٥ - أقل من ١٠ سنوات
الدرجة الكلية	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	من ١٥ - أقل من ٢٠ سنة	-.٥٦(*)	لصالح من ٥ - أقل من ١٠ سنوات
	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	من ٢٠ سنة فأكثر	-.٤٦(*)	لصالح من ٥ - أقل من ١٠ سنوات

(*) تعني وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

- **الضغوط الشخصية**

يتضح من نتائج الجدول رقم (٣٤) قيمة (ف) تساوي (٤.٦٦) وهذه القيمة دالـة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يدل على اختلاف استجابات مجتمع الدراسة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابا م حول درجة الضغوط الشخصية وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات. ولمعرفة لصالح من هذه الفروق أشارت نتائج اختبار شيفيه في الجـدول رقم (٣٥) أن الفروق كانت بين فئتي (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) و (من ١٥ - أقل مـن ٢٠ سنة) لصالح فئة من (٥ - أقل من ١٠سنة)، وكذلك كانت الفروق بين فئتي (مـن ٥ - أقل من ١٠ سنوات) و (من ٢٠ سنة فأكثر) لصالح فئة (٥ - أقل من ١٠سنة)

- **الضغوط الوظيفية**

أشارت نتائج الجدول رقم (٣٤) أن قيمة (ف) تساوي (٢.٩٧) وهذه القيمة دالـة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يدل على اختلاف استجابات مجتمع الدراسة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابا م حول درجة الضغوط الوظيفية وأثرها على العلاقـات الإنسانية بين المشرفات. ولمعرفة لصالح من هذه الفروق أشارت نتائج اختبار شيفيه أن الفـروق كانت بين فئتي (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) و (من ١٥ - أقل من ٢٠ سنة) لصالح فئة من (٥ - أقل من ١٠سنة).

- **الضغوط التنظيمية**

لوحظ من نتائج الجدول رقم (٣٤) قيمة (ف) تساوي (٢.٣٨) وهذه القيمة غـير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتشير إلى تشابه استجابات مجتمع الدراسـة وعـدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم حول درجة الضغوط التنظيمية وأثرهـا علـى العلاقات الإنسانية بين المشرفات.

- **الدرجة الكلية**

يتضح من نتائج الجدول رقم (٣٤) قيمة (ف) تساوي (٤.٠٤) وهذه القيمة دالـة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يدل على اختلاف استجابات مجتمع الدراسة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم حول درجة الضغوط الوظيفية وأثرها على العلاقـات الإنسانية بين المشرفات. ولمعرفة لصالح من هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه في الجدول رقم (٣٥) وأشارت النتائج أن الفروق كانت بين فئتي (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) و (من ١٥ - أقل من ٢٠ سنة) لصالح فئة من (٥ - أقل من ١٠سنة)، وكذلك كانت الفروق بين فـئتي (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) و (من ٢٠ سنة فأكثر) لصالح فئة (٥ - أقل من ١٠سنة)

٢- تابع المحور الثاني: (درجة الأثر السلبي لعناصر الضغط على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات)

لمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات مجتمـع الدراسـة مـن المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول درجة الأثر السلبي لعناصر الضغط (الضغوط الشخصية – الضغوط الوظيفية – الضغوط التنظيمية)على العلاقات الإنسانية بـين المشـرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بسبب اختلاف عدد سنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (اختبار ف)، وعرض النتائج في جدول رقم (٣٦) وفي حالة وجود فـروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجتمع الدراسة تم استخدام اختبار شيفيه لمعرفة هذه الفروق لصالح من وتم عرض النتائج في جدول رقم (٣٧) على النحو التالي:

جدول رقم (٣٦): نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة بخصوص درجة الضغوط النفسية وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات تبعا لاختلاف سنوات الخبرة

(الأثر السلبي لهذه العناصر على علاقاتك في العمل ما درجة)

عناصر الضغط	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الضغوط الشخصية	بين المجموعات	١٣.٤٣	٤	٣.٣٦	٤.٢٥	٠.٠٠٣
	داخل المجموعات	١٤٢.٢٢	١٨٠	٠.٧٩		
	الكلي	١٥٥.٦٥	١٨٤			
الضغوط الوظيفية	بين المجموعات	٥.٥٠	٤	١.٣٨	٢.٥٥	٠.٠٤١
	داخل المجموعات	٩٧.٢١	١٨٠	٠.٥٤		
	الكلي	١٠٢.٧١	١٨٤			
الضغوط التنظيمية	بين المجموعات	٥.٥٥	٤	١.٣٩	٢.٧٠	٠.٠٣٢
	داخل المجموعات	٩٢.٦١	١٨٠	٠.٥٢		
	الكلي	٩٨.١٦	١٨٤			
الكلي	بين المجموعات	٦.٦٤	٤	١.٦٦	٣.٥٠	٠.٠٠٩
	داخل المجموعات	٨٥.٣٥	١٨٠	٠.٤٧		
	الكلي	٩١.٩٩	١٨٤			

جدول رقم (٣٧): اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة وفق لسنوات الخبرة

(الأثر السلبي لهذه العناصر على علاقاتك في العمل ما درجة)

عناصر الضغط	سنوات الخبرة		الفرق بين المتوسطات	اتجاه الفروق
الضغوط الشخصية	من ٥ – أقل من ١٠ سنوات	من ١٥ - أقل من ٢٠ سنة	(*)٠.٨٢-	لصالح من ٥-أقل من ١٠ سنوات
الضغوط الوظيفية	من ٥ – أقل من ١٠ سنوات	من ٢٠ سنة فأكثر	٠.٥١-	لصالح من ٥-أقل من ١٠ سنوات
الضغوط التنظيمية	من ٥ – أقل من ١٠ سنوات	من ٢٠ سنة فأكثر	٠.٥٦-	لصالح من ٥-أقل من ١٠ سنوات
الدرجة الكلية	من ٥ – أقل من ١٠ سنوات	من ١٥ - أقل من ٢٠ سنة	(*)٠.٥٧-	لصالح من ٥-أقل من ١٠ سنوات
		من ٢٠ سنة فأكثر	(*)٠.٥٢-	لصالح من ٥-أقل من ١٠ سنوات

(*) تعني وجود فروق بين المتوسطات عند مستوى دلالة (٠.٠٥)

- **الضغوط الشخصية**

لوحظ من نتائج الجدول رقم (٣٦) قيمة (ف) تساوي (٤.٢٥) وهذه القيمة دالـة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يدل على اختلاف استجابات مجتمع الدراسة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم حول درجة الضغوط الشخصية وأثرها على العلاقـات الإنسانية بين المشرفات. ولمعرفة لصالح من هذه الفروق تم استخدام اختبـار شـيفيه وأشـارت

النتائج أن الفروق كانت بين فئتي (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) و (من ١٥ - أقل من ٢٠ سنة) لصالح فئة من (٥ - أقل من ١٠سنة).

- **الضغوط الوظيفية**

يتضح من نتائج الجدول رقم (٣٦) قيمة (ف) تساوي (2.55) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتشير إلى وجود اختلاف بين استجابات مجتمع الدراسة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم حول درجة الضغوط الوظيفية وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات. وأشارت نتائج أختبار شيفيه أن الفروق كانت بين فئتي (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) و (من ٢٠ سنة فأكثر) لصالح فئة (٥ - أقل من ١٠سنة)

- **الضغوط التنظيمية**

يتضح من نتائج الجدول رقم (٣٦) قيمة (ف) تساوي (٢.٧٠) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يدل على اختلاف استجابات مجتمع الدراسة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم حول درجة الضغوط التنظيمية وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات. وأشارت النتائج أن الفروق كانت بين فئتي (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) و (من ٢٠ سنة فأكثر) لصالح فئة (٥ - أقل من ١٠سنة)

- **الدرجة الكلية**

كانت نتائج الجدول رقم (٣٦) تشير إلى أن قيمة (ف) تساوي (٣.٥٠) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتدل على اختلاف استجابات مجتمع الدراسة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم حول درجة الضغوط الوظيفية وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات. ولمعرفة لصالح من هذه الفروق وأشارت النتائج أن الفروق كانت بين فئتي (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) و (من ١٥ - أقل من ٢٠ سنة) لصالح فئة من (٥ - أقل من ١٠سنة)، وكذلك كانت الفروق بين فئتي (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) و (من ٢٠ سنة فأكثر) لصالح فئة (٥ - أقل من ١٠سنة)

المحور الثالث: (أثر ضغوط العمل (السلبية – الايجابية) على العلاقات الإنسانية بين المشـرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي)

لمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات مجتمـع الدراسـة مـن المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول أثر ضغوط العمل (السلبية – الايجابية) على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بسـبب اخـتلاف عـدد سنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (اختبار ف)، وعرض النتائج في جدول رقـم (٣٨).

جدول رقم (٣٨): نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة بخصوص مدى التعرض لآثار ضغوط العمل في مجال الإشراف التربوي تبعا لاختلاف سنوات الخبرة

الآثار	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
السلبية	بين المجموعات	٥.٧٠	٤	١.٤٢	١.٢٨	٠.٢٨١
	داخل المجموعات	٢٠٠.٨٣	١٨٠	١.١٢		
	الكلي	٢٠٦.٥٣	١٨٤			
الايجابية	بين المجموعات	٢.٢٩	٤	٠.٥٧	١.٢٤	٠.٢٩٧
	داخل المجموعات	٨٣.١٩	١٨٠	٠.٤٦		
	الكلي	٨٥.٤٧	١٨٤			

- **الآثار السلبية**

يتضح من نتائج الجدول رقم (٣٨) قيمة (ف) تساوي (١.٢٨) وهذه القيمة تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يدل على أن آراء مجتمع الدراسة كانت متقاربة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مدى التعرض لآثار ضغوط العمل (السلبية) في مجال الإشراف التربوي تبعا لاختلاف عدد سنوات الخبرة.

- **الآثار الإيجابية**

يتضح من نتائج الجدول رقم (٣٨) قيمة (ف) تساوي (١.٢٤) وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتشير إلى أن آراء مجتمع الدراسة كانت متقاربة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مدى التعرض لآثار ضغوط العمل (الايجابية) في مجال الإشراف التربوي تبعا لاختلاف عدد سنوات الخبرة.

ج- تبعا لمتغير الدورات التدريبية

١-المحور الأول (مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات)

لمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة من المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بـ (التعاون – التنمية المهنية – المرونة – الاحترام – الإدراكات – الحقوق – الصدق – العدالة – الإصلاح – روح المعنوية – الثقة بالنفس – القدوة الحسنة ؟)بسبب اختلاف الدورات التدريبية تم استخدام اختبار (ت)، وعرض النتائج الخاصة بذلك في جدول رقم (٣٩).

جدول رقم (٣٩): نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة بخصوص مدى انطباق صفات العلاقات الإنسانية في مجال العمل بإدارة الإشراف التربوي تبعا لاختلاف عدد الدورات التدريبية

العلاقات الإنسانية	الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
التعاون	لا يوجد	٧٣	٣.٨٦	٠.٧٤	١.٧١	١٨٣	٠.٠٨
	يوجد	١١٢	٤.٠٧	٠.٨٤			
التنمية المهنية	لا يوجد	٧٣	٣.٩٩	٠.٧٤	٠.٩٩	١٨٣	٠.٩٢
	يوجد	١١٢	٣.٩٨	٠.٧٢			
المرونة	لا يوجد	٧٣	٣.٨٣	٠.٧١	١.٠٥	١٨٣	٠.٢٩
	يوجد	١١٢	٣.٩٥	٠.٧٩			
الاحترام	لا يوجد	٧٣	٣.٩٧	٠.٧٥	٢.٢٦	١٨٣	٠.٠٢
	يوجد	١١٢	٤.٢٦	٠.٩١			
الإدراكات	لا يوجد	٧٣	٣.٩٤	٠.٧٢	٢.٠٢	١٨٣	٠.٠٤

	يوجد	١١٢	٤.١٧	٠.٧٧			
الحقوق	لا يوجد	٧٣	٣.٩٢	٠.٨٧	٠.٤٦	١٨٣	**٠.٦٤**
	يوجد	١١٢	٣.٩٨	٠.٩٠			
التعاون	لا يوجد	٧٣	٤.٠٢	٠.٨١	٠.٤٥	١٨٣	**٠.٦٥**
	يوجد	١١٢	٤.٠٧	٠.٨٥			
التنمية المهنية	لا يوجد	٧٣	٣.٩٢	٠.٨٠	٠.٩٧	١٨٣	**٠.٣٣**
	يوجد	١١٢	٤.٠٥	٠.٩٤			
المرونة	لا يوجد	٧٣	٣.٧٧	٠.٩٢	٠.٥٢	١٨٣	**٠.٥٩**
	يوجد	١١٢	٣.٨٤	٠.٨٥			
الاحترام	لا يوجد	٧٣	٣.٩٨	٠.٨٢	١.٦٦	١٨٣	**٠.٠٩**
	يوجد	١١٢	٤.٢٠	٠.٩٣			
الإدراكات	لا يوجد	٧٣	٣.٨٦	٠.٨٩	٢.٩٥	١٨٣	**٠.٠٤**
	يوجد	١١٢	٤.٢٧	٠.٩٤			
الحقوق	لا يوجد	٧٣	٤.٠١	٠.٧٠	٢.٣٠	١٨٣	**٠.٠٢**
	يوجد	١١٢	٤.٢٥	٠.٦٩			
الكلي	لا يوجد	٧٣	٣.٩٢	٠.٦٤	١.٥٦	١٨٣	**٠.١١**
	يوجد	١١٢	٤.٠٨	٠.٧٢			

- **التعاون**

لوحظ أن المتوسطات الحسابية لآراء مجتمع الدراسة من فئتي (لا يوجد دورات تدريبية) و فئة (يوجد دورات تدريبية) هي (٣.٨٦، ٤.٠٧) و بانحرافات معيارية (٠.٧٤، ٠.٨٤) على التوالي. وكانت قيمة (ت) هي (١.٧١) و تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة كانت آرائهم حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالتعاون.

- **التنمية المهنية**

كانت المتوسطات الحسابية لآراء مجتمع الدراسة من فئتي (لا يوجد دورات تدريبية) و فئة (يوجد دورات تدريبية) هي (٣.٩٩، ٣.٩٨) و بانحرافات معيارية (٠.٧٤، ٠.٧٢) على التوالي. وكانت قيمة (ت) هي (٠.٩٩) و تعتبر هذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة كانت آرائهم حول مدى العلاقات الإنسانية

السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالتنمية المهنية.

- المرونة

نستنتج من الجدول أن المتوسطات الحسابية لآراء مجتمع الدراسة من فئتي (لا يوجد دورات تدريبية) و فئة (يوجد دورات تدريبية) هي (٣.٨٣، ٣.٩٥) و بانحرافات معيارية (٠.٧١، ٠.٧٩) على التوالي. وكانت قيمة (ت) هي (١.٠٥) وهذه القيمة تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة كانت آرائهم حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالمرونة.

- الاحترام

كانت المتوسطات الحسابية لآراء مجتمع الدراسة من فئتي (لا يوجد دورات تدريبية) و فئة (يوجد دورات تدريبية) هي (٣.٩٧، ٤.٢٦) و بانحرافات معيارية (٠.٧٥، ٠.٩١) على التوالي. وكانت قيمة (ت) هي (٢.٢٦) و تعتبر هذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا دليل على أن أفراد مجتمع الدراسة كانت آرائهم مختلفة حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالاحترام.

- الإدراكات

لوحظ أن المتوسطات الحسابية لآراء مجتمع الدراسة من فئتي (لا يوجد دورات تدريبية) و فئة (يوجد دورات تدريبية) هي (٣.٩٤، ٤.١٧) و بانحرافات معيارية (٠.٧٢، ٠.٧٧) على التوالي. وكانت قيمة (ت) هي (٢.٠٢) و تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة كانت آرائهم مختلفة حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالإدراكات.

- الحقوق

لوحظ أن المتوسطات الحسابية لآراء مجتمع الدراسة من فئتي (لا يوجد دورات تدريبية) و فئة (يوجد دورات تدريبية) هي (٣.٩٢، ٣.٩٨) و بانحرافات معيارية (٠.٨٧، ٠.٩٠) على التوالي. وكانت قيمة (ت) هي (٠.٤٦) و تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة كانت آرائهم متقاربة حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالحقوق.

- **الصدق**

نستنتج من الجدول رقم (٣٩) أن المتوسطات الحسابية لآراء مجتمع الدراسة من فئتي (لا يوجد دورات تدريبية) و فئة (يوجد دورات تدريبية) هي (٤.٠٢، ٤.٠٧) و بانحرافات معيارية (٠.٨١، ٠.٨٥) على التوالي. وكانت قيمة (ت) هي (٠.٤٥) و هي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)،وتشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة كانت آرائهم متقاربة حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالصدق.

- **العدالة**

كانت المتوسطات الحسابية لآراء مجتمع الدراسة من فئتي (لا يوجد دورات تدريبية) و فئة (يوجد دورات تدريبية) هي (٣.٩٢، ٤.٠٥) و بانحرافات معيارية (٠.٨٠، ٠.٩٤) على التوالي. وكانت قيمة (ت) هي (٠.٩٧) و تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة كانت آرائهم متقاربة حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالعدالة.

- **الإصلاح**

وجد أن المتوسطات الحسابية لآراء مجتمع الدراسة من فئتي (لا يوجد دورات تدريبية) و فئة (يوجد دورات تدريبية) هي (٣.٧٧، ٣.٨٤) و بانحرافات معيارية (٠.٩٢، ٠.٨٥) على التوالي. وكانت قيمة (ت) هي (٠.٥٢) و تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة كانت آرائهم متقاربة حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالإصلاح.

- **الروح المعنوية**

أشارت نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية لآراء مجتمع الدراسة من فئتي (لا يوجد دورات تدريبية) و فئة (يوجد دورات تدريبية) هي (٣.٩٨، ٤.٢٠) و بانحرافات معيارية (٠.٨٢، ٠.٩٣) على التوالي. وكانت قيمة (ت) هي (١.٦٦) و تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة كانت آرائهم متقاربة حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالروح المعنوية.

- **الثقة بالنفس**

كانت المتوسطات الحسابية لآراء مجتمع الدراسة من فئتي (لا يوجد دورات تدريبية) و فئة (يوجد دورات تدريبية) هي (٣.٨٦، ٤.٢٧) و بانحرافات معيارية (٠.٨٩، ٠.٩٤) على التوالي. وكانت قيمة (ت) هي (٢.٩٥) و تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتدل على أن أفراد مجتمع الدراسة كانت آرائهم مختلفة حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالثقة بالنفس.

- **القدوه الحسنة**

لوحظ أن المتوسطات الحسابية لآراء مجتمع الدراسة من فئتي (لا يوجد دورات تدريبية) و فئة (يوجد دورات تدريبية) هي (٤.٠١، ٤.٢٥) و بانحرافات معيارية (٠.٧٠، ٠.٦٩) على التوالي. وكانت قيمة (ت) هي (٢.٣٠) و تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة كانت آرائهم مختلفة حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالقدوة الحسنة.

- **الدرجة الكلية**

من نتائج الجدول نستنتج أن المتوسطات الحسابية لآراء مجتمع الدراسة من فئتي (لا يوجد دورات تدريبية) و فئة (يوجد دورات تدريبية) هي (٣.٩٣، ٤.٠٨) و بانحرافات معيارية (٠.٦٤، ٠.٧٢) على التوالي. وكانت قيمة (ت) هي (١.٥٦) و تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة كانت آرائهم مختلفة حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالدرجة الكلية.

٢-المحور الثاني (درجة الضغوط النفسية وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات)

لمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة من المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول درجة الضغوط النفسية (الضغوط الشخصية – الضغوط الوظيفية – الضغوط التنظيمية) وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بسبب اختلاف الدورات التدريبية، تم استخدام اختبار (ت) والنتائج في جدول رقم (٤٠) على النحو التالي:

جدول رقم (٤٠): نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة بخصوص

درجة الضغوط النفسية وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات تبعا لاختلاف الدورات التدريبية

(درجة تسبب العناصر التالية ضغطا في العمل إلى أي)

عناصر الضغط	الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الضغوط الشخصية	لا يوجد	٧٣	٣.٦٢	٠.٧٧	٢.١٩	١٨٣	**٠.٠٢**
	يوجد	١١٢	٣.٣٦	٠.٧٩			
الضغوط الوظيفية	لا يوجد	٧٣	٣.٧٢	٠.٦٤	١.٣٩	١٨٣	**٠.١٦**
	يوجد	١١٢	٣.٥٨	٠.٧٥			
الضغوط التنظيمية	لا يوجد	٧٣	٣.٧٨	٠.٥٨	٢.٨١	١٨٣	**٠.٠١**
	يوجد	١١٢	٣.٥١	٠.٧٠			
الكلي	لا يوجد	٧٣	٣.٧٢	٠.٥٧	٢.٣٥	١٨٣	**٠.٠١**
	يوجد	١١٢	٣.٥٠	٠.٦٦			

- **الضغوط الشخصية**

كانت المتوسطات الحسابية لآراء مجتمع الدراسة من فئتي (لا يوجد دورات تدريبية) و فئة (يوجد دورات تدريبية) هي (٣.٦٢، ٣.٣٦) و بانحرافات معيارية (٠.٧٧، ٠.٧٩) على التوالي. وكانت قيمة (ت) هي (٢.١٩) و تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة كانت آرائهم مختلفة حول درجة الضغوط الشخصية وأثرها العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي.

- **الضغوط الوظيفية**

لوحظ أن المتوسطات الحسابية لآراء مجتمع الدراسة من فئتي (لا يوجد دورات تدريبية) و فئة (يوجد دورات تدريبية) هي (٣.٧٢، ٣.٥٨) و بانحرافات معيارية (٠.٦٤، ٠.٧٥)

على التوالي. وكانت قيمة (ت) هي (١.٣٩) و تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة كانت آرائهم متقاربة حول درجة الضغوط الوظيفية وأثرها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي.

- **الضغوط التنظيمية**

وجد أن المتوسطات الحسابية لآراء مجتمع الدراسة من فئتي (لا يوجد دورات تدريبية) و فئة (يوجد دورات تدريبية) هي (٣.٧٨، ٣.٥١) و بانحرافات معيارية (٠.٥٨، ٠.٧٠) على التوالي. وكانت قيمة (ت) هي (٢.٨١) و تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)،وتشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة كانت آرائهم مختلفة حول درجة الضغوط التنظيمية وأثرها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي.

- **الدرجة الكلية**

نستنتج من نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية لآراء مجتمع الدراسة من فئتي (لا يوجد دورات تدريبية) و فئة (يوجد دورات تدريبية) هي (٣.٧٢، ٣.٥٠) و بانحرافات معيارية (٠.٥٧، ٠.٦٦) على التوالي. وكانت قيمة (ت) هي (٢.٣٥) و تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة كانت آرائهم مختلفة حول الدرجة الكلية وأثرها على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي.

٢- تابع المحور الثاني: (درجة الأثر السلبي لعناصر الضغط على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات)

لمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة من المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول درجة الأثر السلبي لعناصر الضغط (الضغوط

الشخصية – الضغوط الوظيفية – الضغوط التنظيمية)على العلاقات الإنسانية بـين المشـرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بسبب اختلاف الدرجة العلمية، تم استخدام اختبار (ت)، وعرض النتائج في جدول رقم (٤١) على النحو التالي:

جدول رقم (٤١): نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات استجابات مجتمع الدراسة بخصوص درجة الضغوط النفسية وأثرها على العلاقات الإنسانية بين المشرفات تبعا لاختلاف الـدورات التدريبية

(الأثر السلبي لهذه العناصر على علاقاتك في العمل ما درجة)

عناصر الضغط	الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الضغوط الشخصية	لا يوجد	٧٣	٣.٥٨	٠.٩١	٢.١٩	١٨٣	**٠.٠٢**
	يوجد	١١٢	٣.٢٨	٠.٩١			
الضغوط الوظيفية	لا يوجد	٧٣	٣.٧٠	٠.٧٠	١.٤٤	١٨٣	**٠.١٦**
	يوجد	١١٢	٣.٥٤	٠.٧٧			
الضغوط التنظيمية	لا يوجد	٧٣	٣.٧٨	٠.٦٤	٢.٨٠	١٨٣	**٠.٠١**
	يوجد	١١٢	٣.٤٧	٠.٧٦			
الكلي	لا يوجد	٧٣	٣.٧٠	٠.٦٦	٢.٣٦	١٨٣	**٠.٠٢**
	يوجد	١١٢	٣.٤٥	٠.٧٢			

- **الضغوط الشخصية**

كانت المتوسطات الحسابية لآراء مجتمع الدراسة من فئتي (لا يوجد دورات تدريبية) و فئة (يوجد دورات تدريبية) هي (٣.٥٨، ٣.٢٨) و بانحرافات معيارية (٠.٩١، ٠.٩١) على التوالي. وكانت قيمة (ت) هي (٢.١٩) و تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالـة (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة كانت آرائهم مختلفة حـول الأثـر السـلبي للضـغوط الشخصية على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشـراف التربوي.

- **الضغوط الوظيفية**

يلاحظ أن المتوسطات الحسابية لآراء مجتمع الدراسة من فئتي (لا يوجد دورات تدريبية) و فئة (يوجد دورات تدريبية) هي (٣.٧٠، ٣.٥٤) و بانحرافات معيارية (٠.٧٠، ٠.٧٧) على التوالي. وكانت قيمة (ت) هي (١.٤٤) و تعتبر غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة كانت آرائهم متقاربة حول الأثر السلبي للضغوط الوظيفية على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي.

- **الضغوط التنظيمية**

من الجدول السابق وجد أن المتوسطات الحسابية لآراء مجتمع الدراسة من فئتي (لا يوجد دورات تدريبية) و فئة (يوجد دورات تدريبية) هي (٣.٧٨، ٣.٤٧) و بانحرافات معيارية (٠.٦٤، ٠.٧٦) على التوالي. وكانت قيمة (ت) هي (٢.٨٠) و تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة كانت آرائهم مختلفة حول الأثر السلبي للضغوط التنظيمية على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي.

- **الدرجة الكلية**

وجد ان المتوسطات الحسابية لآراء مجتمع الدراسة من فئتي (لا يوجد دورات تدريبية) و فئة (يوجد دورات تدريبية) هي (٣.٧٠، ٣.٤٥) و بانحرافات معيارية (٠.٦٦، ٠.٧٢) على التوالي. وكانت قيمة (ت) هي (٢.٣٦) و تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة كانت آرائهم مختلفة حول مدى العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي والتي تتعلق بالدرجة الكلية.

المحور الثالث: (أثر ضغوط العمل (السلبية – الايجابية) على العلاقات الإنسانية بين المشـرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي)

لمعرفة هل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات مجتمـع الدراسـة مـن المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول أثر ضغوط العمل (السلبية – الايجابية) على العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بسبب اخـتلاف الدرجـة العلمية، تم استخدام (اختبار ت)، وعرض النتائج في جدول رقم (٤٢).

جدول رقم (٤٢): نتائج تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين متوسـطات اسـتجابات مجتمـع الدراسـة بخصوص

مدى التعرض لآثار ضغوط العمل في مجال الإشراف التربوي تبعا لاختلاف الدورات التدريبية

(ما درجة الأثر السلبي لهذه العناصر على علاقاتك في العمل)

الآثار	الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
السلبية	لا يوجد	٧٣	٢.٨٢	٠.٩٥	١.٩٩	١٨٣	٠.٠٤
	يوجد	١١٢	٢.٥٠	١.١١			
الايجابية	لا يوجد	٧٣	٣.٨٠	٠.٥٦	٢.٤٨	١٨٣	٠.٠١
	يوجد	١١٢	٤.٠٥	٠.٧٤			

- **الاثار السلبية**

كانت المتوسطات الحسابية لآراء مجتمع الدراسة من فئتي (لا يوجد دورات تدريبية) و فئة (يوجد دورات تدريبية) هي (٢.٨٢، ٢.٥٠) و بانحرافات معيارية (٠.٩٥، ١.١١) علـى التوالي. وكانت قيمة (ت) هي (١.٩٩) و تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالـة (٠.٠٥)، وهذا دليل على أن أفراد مجتمع الدراسة كانت آرائهم مختلفة حول الآثار السلبية على العلاقـات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي.

- **الآثار الإيجابية**

كانت المتوسطات الحسابية لآراء مجتمع الدراسة من فئتي (لا يوجد دورات تدريبية) و فئة (يوجد دورات تدريبية) هي (٣.٨٠، ٤.٠٥) و بانحرافات معيارية (٠.٥٦، ٠.٧٤) على التوالي. وكانت قيمة (ت) هي (٢.٤٨) و تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة كانت آرائهم مختلفة حول الآثار الايجابية على العلاقات الإنسانية السائدة في مجال عمل المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي.

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

أولا: ملخص النتائج
ثانيًا: التوصيات
ثالثًا: المقترحات

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضا مختصرا لنتائج تحليل البيانات، ثم توصيات الدراسة، ثم مقترحات لدراسات أخرى..

أولاً ملخص النتائج:

١- جاءت نتيجة استجابات أفراد مجتمع الدراسة بصيغة غالبا على معظم عبارات الأداة مما يؤكد ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات والتي تتعلق بـ (التعاون – التنمية المهنية – المرونة – الاحترام – الإدراكات – الحقوق – الصدق – العدالة – الإصلاح – روح المعنوية – الثقة بالنفس – القدوة الحسنة.

٢- أسفرت نتائج تحليل الأداة عن وجود ضغوط شخصية تقع على كاهل أفراد مجتمع الدراسة لكنها لا تؤثر دائما على مستوى العلاقات الإنسانية بينهن.

كما أسفرت عن ضغوط شخصية تقع على كاهل أفراد مجتمع الدراسة لكنها لا تؤثر دائما على مستوى العلاقات الإنسانية بينهن.

٣- جاءت نتائج تحليل الأداة لتؤكد على أن لضغوط العمل الشخصية والوظيفية والتنظيمية أثرا سلبيا بدرجة كبيرة على العلاقات الإنسانية بين أفراد مجتمع الدراسة.

٤- جاءت نتائج تحليل الأداة لتؤكد على أن لضغوط العمل الشخصية والوظيفية والتنظيمية أثرا إيجابيا بدرجة كبيرة أيضا على العلاقات الإنسانية بين أفراد مجتمع الدراسة.

٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي حول مستوى العلاقات الإنسانية السائدة تبعا لمتغير الدرجة العلمية لصالح فئة الماجستير.

كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجاباتهم حول درجة الضغوط الشخصية والوظيفية والتنظيمية وأثرها على العلاقات الإنسانية بينهن. وأشارت النتائج أن الفروق كانت بين فئتي (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) و (من ١٥ - أقل من ٢٠ سنة) لصالح فئة من (٥ - أقل من ١٠سنة)، وكذلك كانت الفروق بين فئتي (من ٥ - أقل من ١٠ سنوات) و (من ٢٠ سنة فأكثر) لصالح فئة (٥ - أقل من ١٠سنة).كما توجد فروق دالة إحصائيا تعزى لمتغير الدورات التدريبية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة بدرجات متفاوتة.

ثانيا- التوصيات:

١. لقد ظهر من خلال بيانات أفراد مجتمع الدراسة أن أغلب المؤهلات العلمية هي (دبلوم، بكالوريوس، وماجستير) أما الدكتوراه فلم يكن ضمن مجتمع الدراسة من تحمل هذا المؤهل. لذلك توصي الدارسة بفتح باب الابتعاث لدراسة الدكتوراه في التربية للمشرفات التربويات وذلك بما يتفق ومستجدات العصر وما يخدم العملية التعليمية في المملكة.
٢. تنظيم لقاءات وأنشطة خارج أوقات الدوام الرسمية تساهم بمضامينها في تعزيز العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية للمشرفات التربويات.
٣. تكثيف الدورات التدريبية التي تدور حول طرق التعامل مع ضغوط العمل المختلفة.
٤. تخفيض نصاب المشرفة التربوية من المعلمات اللاتي تشرف عليهن وذلك بزيادة عدد المشرفات في نفس القسم. ذلك أن المشرفة التربوية مسؤولة عن أعمال أخرى بجانب زيارا ا الصفية.
٥. تخفيض الأعمال الإدارية والمهام التربوية المسندة للمشرفة وذلك لإعطائها فرصة المتابعة الجيدة، وبناء علاقات طيبة ناتجة من الراحة النفسية في عملها الإشرافي.
٦. وضع دليل مبسط ومقنن للعمل الإشرافي بما يتواكب مع التعاميم الجديدة التي تصدر يوميا عن الوزارة.
٧. الاستفادة من الدراسات التربوية النظرية والميدانية والخاصة بالعلاقات الإنسانية وغيرها في مجال الإشراف التربوي في مختلف مدن المملكة عن طريق قسم البحوث والدراسات في الإدارة التعليمية.

ثالثًا: المقترحات:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج وتوصيات في هذه الدراسة فإن الباحثة تقترح ما يلي:

١. إجراء دراسة حول وسائل تعزيز العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات على ضوء الكتاب والسنة.

٢. إجراء دراسة حول أثر استخدام الإدارة الالكترونية في تخفيف ضغوط العمل الواقع على المشرفات التربويات.

٣. دراسة مقارنة لضغوط العمل الواقعة على كل من إدارة الإشراف التربوي للبنين وإدارة الإشراف التربوي للبنات.

٤. إجراء دراسة حول أثر الضغوط التنظيمية على ممارسة رئيسات الأقسام لمهامهم الإدارية بإدارة الإشراف التربوي.

٥. دراسة إمكانية إيجاد مشرفات تربويات احتياطيات يقمن بمسؤوليات زميلاتهن عند مرورهن بظروف الإجازات أو الابتعاث وغيرها.

المراجع

المراجع والمصادر

- القرآن الكريم.
- الإبراهيم، عدنان. (٢٠٠٢م). الإدارة: تربوية مدرسية صفية. الأردن. مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- إبراهيم، لطفي عبد الباسط. عمليات تحمل الضغوط في علاقتها بعدد من المتغيرات النفسية لدى المعلمين. مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر. س٣. ع٥،(يناير ١٩٩٤م). ص ٩٥-١٢٥.
- أبو عشية، زاهرة جميل عز. (١٤١٨هـ). مستوى التوتر النفسي ومصادره لدى المشرفين التربويين ومديري المدارس الحكومية في الضفة الغربية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، كلية التربية، نابلس.
- أردن، جون. (٢٠٠٤م). التعايش مع ضغوط العمل: كيف تتغلب على ضغوط العمل اليومية. (د.م). مكتبة جرير.
- آل جوزان، عون: (١٤٢٠هـ). المشكلات التي تواجه المشرف التربوي المبتدئ في عامه الأول من وجهة نظر المشرفين التربويين بمنطقة مكة المكرمة التعليمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.
- با قضوض، فيصل أحمد. (١٤١٦هـ). ضغوط العمل الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.
- بارون، خضر عباس. دراسة الفروق بين الجنسين في الضغوط الناجمة عن أدوار العمل. المجلة التربوية. مج ١٣.ع٥٢،(١٩٩٩م). ص ٤٩-٩٤.
- البليهد، منى: (١٤٢١هـ). مسببات ضغوط العمل لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.
- الثبيتي، سعود: (١٤٢٥هـ). بناء وتطوير فرق العمل في إدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.

- جودة، إيمان و اليافي رندة. العلاقة بين البيروقراطية، ضغوط العمل وعدم الرضا الـوظيفي: دراسة حالة. مجلة جامعة الملك سعود، العلـوم الإداريـة (١)، الريـاض (١٤٢٣هـ ـ ـ - ٢٠٠٣م). م١٥ ص ص ٢٥- ٧١.
- الجوزية، ابن قيم (١٤٠٨هـ). مدارج السالكين بين منازل إياك نعبد وإيـاك نسـتعين. بيروت. دار الكتاب العربي.

- حسان، حسن محمد و العجمي، محمـد حسـنين. (٢٠٠٧م). الإدارة التربويـة. (ط١). الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حمادات، محمد حسن. (٢٠٠٦م). القيادة التربوية في القرن الجديـد. (ط١). الأردن. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حمادات، محمد حسن. (٢٠٠٧م). وظائف وقضايا معاصـرة في الإدارة التربويـة: التـوتر الأزمات الصراع التغيير الوقت التنمية إدارة الجودة الشاملة. (ط١). الأردن. دار الحامـد للنشر والتوزيع.
- حمزة، مختار و خليل رسمية. السلوك الإداري. جامعة الملك عبد العزيز. دت.
- الخثيلة، هند ماجد. " مصادر ضغوط العمل كما يدركها العاملون في التعليم الجامعي". مجلة جامعة الملك سعود: العلوم التربوية والدراسات الإسلامية (١). (١٤١٧هـ ـ) ص ٨٥- ١١٢

- الخضيري، محسن أحمد. الضغوط الإدارية: الظاهرة، الأسباب، العـلاج. القـاهرة: مطبعـة أطلس، ١٩٩١م.
- دويد، أحمد: (١٤٢٢هـ). الحوافز التي يمكن أن تطور أداء المشرف التربوي بمنطقة مكـة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.
- الرئاسة العامة لتعليم البنات. (١٤١٣هـ). دليل العمل في مكاتب التوجيه التربوي. التوجيه الإداري والمتابعة. الإدارة العامة للتوجيه والإشراف التربوي.
- السباعي، هنية محمود محمد. (٢٠٠١م). ضغوط العمل: مستويا ا ومصادرها واستراتيجيات إدار ا لدى الإداريات والفنيات السعوديات العاملات في الجامعـات السـعودية. (رسـالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.
- سبحي، ممدوح محمد. ضغوط العمل : آثارها النفسية لدى موظفي البنـوك بمدينـة مكـة المكرمة: دراسة استطلاعية. قسم علم النفس – جامعة أم القرى. مكة المكرمة، ١٩٩٧م.

- سفر، صالحة: (١٤١٩هـ). تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفات بمدن مكة المكرمة جدة الطائف. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.
- السلوم، حمد. (١٤١٦هـ). التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بين السياسة والنظرية والتطبيق: نظرة تقويمية. السعودية (د.ن).

- السلوم، سعاد عبد الله. عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات. جامعة الملك سعود. كلية التربية. ١٤٢٢-١٤٢٣هـ (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الشامان، أمل سلامة. مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض في ضوء بعض المتغيرات. رسالة التربية وعلم النفس، العدد (٢٦)، سنة: ١٤٢٧هـ.
- شاهين، نجوى: (١٤٢٤هـ). مدى تطبيق العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي لمشرفات العلوم الطبيعية من وجهة نظر معلمات العلوم بالمرحلة المتوسطة بمدارس البنات بمنطقة مكة المكرمة التعليمية وقراها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.
- صيرفي، شمس: (١٤٠٨هـ). العلاقات الإنسانية الممارسة في إدارة قسم الطالبات بجامعة أم القرى. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.
- الصيرفي، محمد. السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية. (٢٠٠٧م). الاسكندرية. دار الوفاء للطباعة والنشر.حسان، حسن محمد و العجمي، محمد حسنين. الإدارة التربوية. (٢٠٠٧م). الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- عبيدات، ذوقان وآخرون. (١٩٨٤م). البحث العلمي: مفهومه أدواته وأساليبه، دار الفكر. عمان.

- العتيبي، آدم."علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات السيكوسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الكويت". مجلة العلوم الاجتماعية. الكويت: جامعة الكويت.مج٢٥.ع٢.(صيف ١٩٩٧م). ص ١٧٧-٢٠١.
- العتيبي، منصور: (١٤٢٠هـ). الضغوط الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم العام وتأثيرها على أدائهم من وجهة نظرهم بمدينة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.

- العدواني، محمد نواف. (١٤١٢هـ). مستوى ومصادر ضغط العمل لدى مديري المـدارس الثانوية في محافظة البلقاء. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية.

- عسكر، سمير أحمد. متغيرات ضغوط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٦٠، صـص ٧-٦٦.

- عسكر،علي؛ أحمد عبد الله. مدى تعـرض العـاملين لضـغوط العمـل في بعـض المهـن الاجتماعيـة. مجلـة العلـوم الاجتمـاعيـة. مج١٦. ع٤، (شتاء ١٩٨٨م). ص ٦٥ - ٨٨.

- العلوي، نائلة: (١٤٢٠هـ). مدى إدراك وممارسة مديرات المدارس لبعض مبادئ العلاقات الإنسانية في الإدارة الإسلامية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعـة أم القـرى، مكـة، المملكة العربية السعودية.

- العميري، محمد فواز. قياس وتحليل تكاليف ضغوط العمل: دراسة تطبيقيـة. مستخلصـات رسائل الماجستير –كلية الاقتصاد والإدارة. جامعة الملك عبد العزيز،١٤١٦هـ ـ. رسـالة ماجستير.

- العيدروس، أغادير: (١٤٢٥هـ). ضغوط العمل التي تواجهها القيـادات التربويةالنسـائية بجامعة أم القرى في عصر عولمة السلوك الإنساني. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعـة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.

- الغامدي، أحمد: (١٤٢٥هـ). واقع ممارسة المشرفين التربويين مهامهم الفنية بمنطقة الباحـة التعليمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.

- فائق، فوزي عبد الخالق.ضغـوط العمل. آفـاق اقتصاديـة. مج١٧.ع٦٧-٦٨، (١٤١٧هـ). ص ١٣١-١٥٨.

- فلمبان، رأفت أحمد. ضغوط العمل التنظيمية وأثرها على إنتاجية القيادات الإدارية: دراسـة تطبيقية على جامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى. (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية الاقتصاد والإدارة – جامعة الملك عبد العزيز. جدة. (١٩٩٦م).

- القرني، صالح: (١٤٢٥هـ). واقع إدارة فرق العمل في المدارس المتوسطة والثانوية للبـنين بمحافظة القنفذة من وجهة نظر مديري المدارس ومعلميها. (رسالة ماجستير غير منشـورة)، جامعة أم القرى، مكة، المملكة العربية السعودية.

- اللوزي، موسى. (٢٠٠٣م). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. (ط١). عمـان، الأردن. دار وائل للنشر.
- ماهر، أحمد. (١٩٩١م). علاقة ضغوط العمل بـالأداء. الإداري،مسـقط، معهـد الإدارة العامة،، السنة (١٣) الأعداد (٤٥-٤٦).
- محمد، علي حسين.العلاقة بين الضغوط الوظيفية والشعور بالإجهاد الوظيفي، ودور الـدعم الوظيفي في هذه العلاقة: دراسة مطبقة على العاملين في القطاع الخاص الكويتي. ا لة العربية للعلوم الإدارية، ا لد الثالث عشر- العدد الثالث- سبتمبر ٢٠٠٦م.
- المشعان، عويد سلطان." مصادر الضغوط في العمل: دراسة مقارنة بين المـوظفين الكـويتيين وغير الكويتيين في القطاع الحكومي. مجلة جامعة الملك سـعود. العلـوم الإداريـة. م١٣، (١٤٢١هـ). ص ٦٧- ١١٢.
- المقوشي، عبد الله عبد الرحمن. (٢٠٠٣م). الإشراف التربوي: التعريف والأهـداف بـين النظرية والتطبيق. مجلة جامعة الملك سعود. ا لد (١٦).
- المقوشي، عبد الله عبد الرحمن. الإشراف التربوي: التعريف والأهداف بين النظرية والتطبيق. مجلة جامعة الملك سعود. م ١٦. العلوم التربوية والدراسات الإسـلامية (١). ١٤٢٤هـ ـ ٢٠٠٣م. ص ص ٢٦٣- ٢٩٤.
- المملكة العربية السعودية.(١٤١٩هـ). وزارة المعارف سابقًا، الوكالة المسـاعدة لشـؤون المعلمين، الإدارة العامة للإشراف التربوي. دليل المشرف التربوي. (ط١). الرياض. مطـابع أطلس للأوفست.
- المير، عبد الرحيم علي. العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمـي والأداء والرضـا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة. الإدارة العامة. م ٣٥.(١٤١٦هـ). ع ٢. ص ص ٢٠٧- ٢٥٢.
- النظامي، نظام بن سهل. (١٤١٦هـ). الإ اك الوظيفي لدى مديري المدارس في المراحـل التعليمية الحكومية بمحافظة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى.
- الهنداوي، وفية أحمد. "استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل".الإداري. مسـقط: معهـد الإدارة العامة. س١٦.ع٥٨،(١٩٩٤م).ص ص ٨٩-١٨٢.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (١٩٩٨م). ضغوط العمل: منهج شـامل لدراسـة مصـادرها ونتائجها وكيفية إدار ا. الرياض. معهد الإدارة العامة.

المراجع الأجنبية:

- Baruch,g &Lois,b. "Women and gender in research on work and family stress".American Psycholgist ٤٢,(١٩٨٧).PP١٣٠-١٣٦.
- Beehr,t. Psychological stress in the work place. London: Routledge, ١٩٩٥.
- Clark, Richard & Smith, Keith (١٩٨٧). Burnout and Associated Factors Among Administrators/Mid–Managers of the Cooperative Extension Service in North Central Region. Dissertation Abstract. Ohio State University ED٢٨٤٩٨٦.
- Coleman,v. Stress Mangement Techniques :Manaing People for Healthy Profits.London : Mercury books ,١٩٨٨. PP٤٧-٤٩.
- Davis, Keith. (١٩٩٧). Human Behavior at Work. New York. MvGraw-Hill. Occupational Stress in Human Computer Interaction, Industrial Health ٣٧: ١٥٧-١٧٣.
- Furnha.A. Personality and Activity Preference. British Journal of Social Psychology. NOTE١, (١٩٨١).PP٢٠-٦٨.
- Girdano,D. Cotrolling Stress and Tension : Alistic Approach. Englewood cliffs.NJ: Prentice hall , ١٩٩٠. PP. ٣٣-٣٧.
- Gmelch, Walter & Torelli, Joseph (April. ١٩٩٣). The Association of Role Conflict and Ambiguity with Administrator's Stress and Burnout. EDRS ED٣٥٩٦٣١.
- Kahn,H & Cooper, C. Stress in the dealing room :Highperfores under. London: Routledge ,١٩٩٣.
- Kathleen Berevic. Stress Among Student Affaire Administrators. Journal of College Student Development, Vol١, ٣٣, ١٩٩٢.
- Kobasa,S. Commitment and Coping in Stress Resistance Among Lawyers J.P.S Psychol .٤٢,(١٩٨٢).PP ٧٠٧-٧١٧.
- Olsen, Debra. Work Satisfaction and Stress in First and Third Year of Academic Appointment. Journal of Higher Education, Vol, ٦٤, No. ٢,١٩٩٣.
- Selye,H. The Stress of Life. MASS. Mcgraw : Hill,١٩٧٨.

- **Shaw , J. D., Duffy, M. K., Abdulla, M. H. A. and Singh, R. (٢٠٠٠) The Moderating Role of Positive Affectivity: Empirical Evidence from Bank Employees in the United Arab Emirates, Journal of Management ٢٦(١).**
- **Smith, M. J., Conway, F. T., and Karsh, B. (١٩٩٩) Occupational Stress in Human Computer Interaction, Industrial Health ٣٧: ١٥٧-١٧٣.**
- **Vahtera, J. and Pentti, J. (١٩٩٩) Employees in the Storm of Economy: Trends in Psychosocial Working.**

الانترنت:

- **(www.albawaba.com)**
- **(www.alnoor-world.com)**
- **(www.tabebak.com)**
- **دليل المشرف التربوي على الانترنت**
- **جامع الحديث النبوي على الانترنت**

(http://www.sonnhonline.com/HomePage.aspx)

الملاحق

ملحق رقم (١)

أثر ضغوط العمل على مستوى العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية – مكة المكرمة
قسم الإدارة التربوية والتخطيط



استبانة عن موضوع

أثر ضغوط العمل على مستوى العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي

بمدينة مكة المكرمة

إعداد الطالبة/

نهلة محمد الجابري الحربي

إشراف سعادة

د/ محمد محمد حسن رسمي

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي المشرفة التربوية..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

تقوم الدارسة حاليا بإعداد بحث ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية، جامعة أم القرى، بعنوان:

(**أثر ضغوط العمل على مستوى العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة**).

ولأنك ضمن مجتمع الدراسة الذي يسهم بعون الله فـي إعطـاء الصـورة الواقعية لما ينبغي لنا معرفته للتغلب أو التخفيف من ضغوط العمل.. فالباحثة تقدم لك هذه الاستبانة التي تعتبر جوهر الدراسة بعد اكتمال إجابتـك، لأنهـا سـتكون أساس نتائج الدراسة الحالية.

هذا؛ ونظرا لثقتي في أن مشكلة الدراسة تدور في محور ما نريد أن نتغلب عليـه من معوقات.. آمل التفضل بمساعدة الدارسة بالإجابة، مع بالغ الشـكر والتقـدير سلفًا.. والله يحفظك.

المشرف الأكاديمي	**اسم الدارسة/**
د. محمد رسمي	**لة محمد الحربي**

الجزء الأول: البيانات الأولية

الاسم (اختياري): ....

المركز الوظيفي بإدارة الإشراف: ....

الدرجة العلمية:

- ☐ دبلوم عام
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه
- ☐ أخرى ( ) الرجاء ذكرها...............

عدد سنوات الخبرة في العمل الإشرافي:

- ☐ من سنة إلى أقل من (٥) سنوات
- ☐ من (٥) سنوات إلى أقل من (١٠) سنوات
- ☐ من (١٠) سنوات إلى أقل من (١٥) سنة
- ☐ من (١٥) سنة إلى أقل من (٢٠) سنة
- ☐ (٢٠) سنة فأكثر

عدد الدورات التدريبية التي التحقتِ بها في مجال العمل ( )

ما هي؟

....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

أولاً: إلى أي مدى ترين أن الصفات التالية تنطبق على العلاقات الإنسانية في مجال عملك بإدارة الإشراف التربوي؟

الصفات	دائما	غالبا	أحيانًا	نادرا	أبدا

التعاون	١- روح العمل الجماعي.					
	٢- تلبية احتياجات الآخرين.					
	٣- مشاطرة الآخرين همومهم.					
	٤- الاشتراك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.					
	٥- التعاون بين المشرفات.					
	٦- الاشتراك في إيجاد الوسائل التي تحسن من مستوى العمل.					
التنمية المهنية	٧- الحرص على تبادل الخبرات.					
	٨- الحث على بذلك الجهد.					
	٩- توجيه الموظفات الجدد.					
	١٠- تقديم الاستشارات العلمية.					
المرونة	١١- التعامل بمرونة فيما بين المشرفات.					
	١٢- حسن الإصغاء للآخرين.					
	١٣- القدرة على الإقناع.					
	١٤- تقبل النقد.					
	١٥- تقبل التغيير والتطوير اللذان توصي بهما الإدارة العليا.					
الاحترام	١٦- احترام مشاعر الآخرين.					
	١٧- التعامل مع ذوات الخبرة بأسلوب أكثر احتراما.					
	١٨- احترام اقتراحات الآخرين.					
	١٩- عدم انتقاد الآخرين علنًا.					
الإدراكات	٢٠- عدم تأثير التصورات السلبية عن العمل على العلاقة مع الآخرين.					
	٢١- تنمية التصورات الإيجابية عن بيئة العمل.					
	٢٢- الحرص على إظهار القسم ككل بصورة جيدة.					
	٢٣- الحرص على ألا يصل للمسؤولين أي تصور سلبي عن الزميلات.					
الحقوق	٢٤- الدفاع عن حقوق الزميلات بقوة.					
	٢٥- الحرص على أن تنال كل زميلة حقها وما تستحق.					
	٢٦- الاعتراف بحق الآخرين بالتذمر والشكوى.					
	٢٧- إتاحة الفرص للآخرين بالنقاش وإبداء الرأي.					

الصفات		دائما	غالبا	أحيانًا	نادرا	أبدا
الصدق	٢٨- الاهتمام بالتعامل بصدق مع الآخرين.					
	٢٩- الحرص على وضوح الموقف مع الآخرين.					
	٣٠- تجنب إخفاء المعلومات.					
العدالة	٣١- التعامل بمبدأ المساواة.					
	٣٢- عدم المجاملة في التعامل.					
	٣٣- الحرص على التعامل مع الشخصيات تبعا لطبيعتها المختلفة.					
الإصلاح	٣٤- معالجة الخلافات بين الزميلات.					
	٣٥- الاهتمام بإصلاح أخطاء الزميلات.					
الروح المعنوية	٣٦- الحرص على رفع الروح المعنوية في القسم.					
	٣٧- الحرص على تكاتف الزميلات وتماسكهن.					
الثقة بالنفس	٣٨- تعزيز الثقة بالنفس بين الزميلات.					
	٣٩- تهيئة جو الاطمئنان بينهن.					
القدوة الحسنة	٤٠- الاعتراف بالخطأ وبيان أسبابه.					
	٤١- الحضور للعمل مبكرا.					
	٤٢- تبرير الغياب بعذر مقبول.					

ثانياً: درجة الضغط وأثره على العلاقات الإنسانية بين المشرفات:

إلى أي درجة تسبب لك العناصر التالية ضغطًا في العمل؟					م	عناصر الضغط	ما درجة الأثر السلبي لهذه العناصر على علاقاتك في العمل؟				
بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	لا تسبب ضغطًا على الإطلاق			بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	ليس لها أثر على الإطلاق
						أولاً– الضغوط الشخصية:					
					١	نقص التقدير لذوات الخبرة من المشرفات.					
					٢	الشعور بالتعب والإرهاق وعدم الارتياح.					
					٣	وجود مشكلات عائلية للمشرفة.					
					٤	البطء في اتخاذ القرارات الحاسمة.					
					٥	مضايقات من قبل الإدارة الرجالية من أجل تغيير القرار النسائي.					
					٦	الغياب عن العمل من أجل ارتباطات غير ضرورية.					
					٧	استغلال المركز الوظيفي لخدمة الذات.					
					٨	وجود مشكلات صحية بسبب العمل.					
					٩	استغلال الدور القيادي لحساب الآخرين.					
					١٠	عدم كفاية وقت الدوام الرسمي لإنجاز العمل.					
					١١	استغلال الآخرين لحسن نية الرئيسة (طيبتها).					

إلى أي درجة تسبب لك العناصر التالية ضغطًا في العمل؟					م	عناصر الضغط	ما درجة الأثر السلبي لهذه العناصر على علاقاتك في العمل؟				
بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	لا تسبب ضغطًا على الإطلاق			بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	ليس لها أثر على الإطلاق
						ثانيًا – الضغوط الوظيفية:					
					١٢	قصور في الحوافز التشجيعية.					
					١٣	الخوف من تفويض الصلاحية لإحدى زميلاتها.					
					١٤	عدم تقنين أو وضوح دليل العمل للمشرفة التربوية.					
					١٥	قيام المشرفة بأداء العمل بالخبرة المتوارثة.					
					١٦	الحاجة لدورات تدريبية في أسلوب حل المشكلات.					
					١٧	الحاجة لدورات تدريبية في أساليب الإشراف.					
					١٨	الحاجة لدورات تدريبية في صنع القرار.					
					١٩	فقدان روح التعاون بين المشرفة وزميلاتها.					
					٢٠	روتينية العمل.					
					٢١	عدم وجود روح الإبداع والابتكار في العمل الحالي.					
					٢٢	انعدام روح الفريق بين الزميلات من المشرفات.					

إلى أي درجة تسبب لك العناصر التالية ضغطًا في العمل؟					م	عناصر الضغط	ما درجة الأثر السلبي لهذه العناصر على مستوى وطبيعة علاقاتك في العمل؟				
بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	لا تسبب ضغطًا على الإطلاق			بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	ليس لها أثر على الإطلاق
					٢٣	ضعف خبرات بعض المشرفات.					
					٢٤	عدم سير العمل تبعا للخطة السنوية.					
					٢٥	قلة مشاركة القطاع النسائي في اتخاذ القرار مع الرجال.					
					٢٦	كثرة وتنوع الأعمال التحريرية التي يجب أن تقوم بها المشرفة (التقارير، البحوث، سجل المشرفة.. إلخ).					
					٢٧	كثرة وتنوع الأنشطة المصاحبة للأعمال الإشرافية.					
ثالثًا – الضغوط التنظيمية:											
					٢٨	قصور الصلاحيات الممنوحة للمشرفة التربوية في معالجة بعض الأمور.					
					٢٩	كثرة المسؤوليات التي تكلف بها المشرفة.					
					٣٠	غموض بعض التعاميم الصادرة من الإدارة التعليمية.					
					٣١	تناقض التعليمات والتعاميم الواردة للمشرفة من عدد من مسؤولي الإدارات التعليمية.					
					٣٢	تأخر وصول بعض التعاميم والنشرات التربوية للمشرفة.					

إلى أي درجة تسبب لك العناصر التالية ضغطًا في العمل؟					م	عناصر الضغط	ما درجة الأثر السلبي لهذه العناصر على علاقاتك في العمل؟				
بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	لا تسبب ضغطًا على الإطلاق			بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	ليس لها أثر على الإطلاق
					٣٣	عدم ملاءمة بعض التعاميم الواردة مع إمكانيات القسم.					
					٣٤	التمييز في التعامل بين قسم وآخر من قبل الإدارة التعليمية.					
					٣٥	تكليف المشرفة التربوية من قبل الإدارة التعليمية بالقيام بأعمال خارج وقت الدوام الرسمي.					
					٣٦	عدم وجود المشرفة في القسم المناسب لمؤهلها ونوع التخصص أو الرغبة.					
					٣٧	أسلوب تقويم الأداء الوظيفي للمشرفة التربوية.					
					٣٨	انخفاض مستوى التزام بعض المعلمات بتوجيهات المشرفة.					
					٣٩	انخفاض مستوى تعاون بعض المعلمات مع المشرفة التربوية.					
					٤٠	كثرة شكاوى المعلمات والمديرات.					
					٤١	قلة عدد المشرفات في القسم الذي تنتمي له المشرفة.					
					٤٢	ضعف مشاركة بعض المشرفات في الأعمال الموكلة للقسم عامة.					

- **الرجاء التأكد من الإجابة على الجدولين يمين كل عنصر ويساره، شاكرة لكِ حسن تعاونك.**

ثالثاً: قد ينتج عن ضغوط العمل التي تواجهها المشرفة التربوية بعض الآثار على العلاقات الإنسانية بينها وبين زميلاتها المشرفات، ما مدى تعرضك لهذه الآثار خلال عملك في مجال الإشراف؟

م	آثار ضغوط العمل	تعرضت لهذه الآثار..				
		بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	لم أتعرض لها على الإطلاق
أولاً: الآثار السلبية:						
١	التفات كل مشرفة لمسؤولياتها الخاصة وانعدام التعاون.					
٢	مشكلات سوء الفهم.					
٣	ظهور الجماعات المنفصلة في القسم الواحد.					
٤	انعدام الثقة بين الزميلات.					
٥	انعدام الصراحة.					
٦	عدم ثبات درجة التوافق بين المشرفات.					
٧	رفض المشاركة مع الآخرين.					
٨	رفض تنفيذ قرارات المجموعة.					
٩	محاولة إثبات الجهد الفردي على حساب الجماعة.					
١٠	انتشار روح العداء بين المشرفة وزميلاتها.					
١١	الرفض المستمر لأي تغيير من شأنه تطوير العمل.					
١٢	التوتر الزائد في العلاقات.					
	*** هل هناك آثار سلبية أخرى لم ترد أعلاه؟ -فضلاً اذكريها- وما درجة تعرضك لها خلال العمل؟**					
١٣	....					
١٤	....					
١٥	....					
١٦	....					
١٧	....					
١٨	....					
١٩	....					
٢٠	....					

م	آثار ضغوط العمل	تعرضت لهذه الآثار..				
		بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	لم أتعرض لها على الإطلاق
ثانياً: الآثار الإيجابية:						
١	تقوية روح الفريق بين المشرفات.					
٢	الخوف على مصالح الزميلات.					
٣	اللجوء لتذكير بعض المشرفات لبعضهن بالاستعانة بالله تعالى.					
٤	الممارسة العملية لكظم الغيظ والسيطرة على الغضب.					
٥	المتعة بالعمل الجماعي.					
٦	خلق روح المنافسة الشريفة بين الزميلات.					
٧	تطبيق تفويض الصلاحية بين الزميلات.					
	*** هل هناك آثار إيجابية أخرى لم ترد أعلاه؟ -فضلاً اذكريها- وما درجة تعرضك لها خلال العمل؟**					
٨	....					
٩	....					
١٠	....					
١١	....					
١٢	....					
١٣	....					
١٤	....					
١٥	....					

انتهى.. وشكرًا لكريم تعاونك

الدارسة/ نهلة محمد الحربي

ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الاسم	الدرجة العلمية
د/ رمضان أحمد عيد	أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط
د/ محمد محمد حسن رسمي	أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط
د/ محمد معيض الوذيناني	أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط
د/سلطان سعيد بخاري	أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط
د/ أسعد حسن مكاوي	أستاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية والتخطيط
د/ جواهر أحمد قناديلي	أستاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية والتخطيط
د/ حمزة عبد الله عقيل	أستاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية والتخطيط
د/ خالد سعد السلمي	أستاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية والتخطيط
د/ عبد القادر صالح بكر	أستاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية والتخطيط
د/ محمد محمد حسن رسمي	أستاذ مشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط
د/ منى حسن الأسمر	أستاذ مساعد بقسم الإدارة التربوية والتخطيط

ملحق رقم (٣)

خطاب سعادة عميد كلية التربية إلى مدير التربية والتعليم بخصوص السماح للدارسة بتطبيق أداة البحث

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية بمكة



سعادة مدير عام التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة *(بنات)* سلّمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :-

أفيد سعادتكم بأن الطالبة/ نهلة بنت محمد الحربي، أحدى طالبات الدراسات العليا لمرحلة الماجستير، بقسم الإدارة التربوية والتخطيط، وهي تقوم حالياً بإعداد رسالة بعنوان:

(أثر ضغوط العمل على مستوى العلاقات الإنسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة)

آمل من سعادتكم التكرم بالسماح لها بتوزيع الاستبانة الخاصة بدراستها على المشرفات التربويات بإدارة الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة.

وتقبلوا سعادتكم خالص التحية والتقدير ؛؛؛

عميد كلية التربية

٢/١٢

د. زهير بن أحمد علي الكاظمي

الحازمي

ملحق رقم (٤)

خطاب مديرة وحدة التخطيط التربوي بشأن تسهيل مهمة الدارسة

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الادارة العامة للتربية والتعليم بمكة المكرمة بنات
وحدة التخطيط والتطوير التربوي



الرقم : ١١٩ / خ ٤
التاريخ : ١٩ / ٢ / ١٤٢٨هـ
المرفقات : ١دا٥ استبانات .

الموضوع: بشأن تسهيل مهمة الطالبة/ نهلة بنت محمد الحربي.

المكرمة مديرة إدارة ....المحترمة
المكرمة مديرة وحدة .... المحترمة
لمكرمة رئيسة قسم .... المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .... وبعد

نـــأمل منكم تسهيل مهمة الطالبة / **نهلة بنت محمد الحربي** بمرحلة الماجستير قسم الإدارة الـــتربوية والتخطـــيط بجامعـــة أم القـــرى للبنات بمكة المكرمة في الاجابة على الاســـتبانة من قبل المشرفات التربويات بعنوان" **أثر ضغوط العمل على مستوى العلاقات الانسانية بين المشرفات التربويات بإدارة الاشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة** " تحت إشـــرافكم وذلـــك فـــي حـــدود ما تسمح به الأنظمة والتعليمات حسب الأوراق المختومة وعددها(٩).

شاكرين لكم حسن تعاونكم سلفاً.
ولكم تحياتنا.

١٤٢٨/٢/١٩



مديرة وحدة التخطيط والتطوير التربوي

عنبرة حسين الأنصاري